

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

GUILHERME VINICIUS AMARAL

**UM ESTUDO SOBRE PERFIS GERENCIAIS E O PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO EM UM AMBIENTE DE SIMULAÇÃO EMPRESARIAL**

FLORIANÓPOLIS

2016

Guilherme Vinicius Amaral

**UM ESTUDO SOBRE PERFIS GERENCIAIS E O PROCESSO DE TOMADA
DE DECISAO EM UM AMBIENTE DE SIMULAÇÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina
CAD 7305 como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração
pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Processo Decisório.

Orientador(a): Prof. Dr. Claudelino Martins Dias
Junior

Florianópolis

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Amaral, Guilherme Vinicius

Um estudo sobre perfis gerenciais e o processo de
tomada de decisão em um ambiente de simulação empresarial /
Guilherme Vinicius Amaral ; orientador, Claudelino
Martins Dias Junior - Florianópolis, SC, 2016.
65 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Perfis de decisão. 3. Tomada de
decisão. 4. Simulação de empresas. I. Junior, Claudelino
Martins Dias. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

UM ESTUDO SOBRE PERFIS GERENCIAIS E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISAO EM UM AMBIENTE DE SIMULAÇÃO EMPRESARIAL

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Cuso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Claudelino Martins Dias Junior Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Gerson Rizzatti Junior, Dr.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gustavo Matarazzo Resende
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais, amigos e familiares, que sempre me apoiaram e me incentivaram a seguir em frente na realização de meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Claudelino Martins Dias Junior, pelo acompanhamento, orientação e dedicação.

Ao Curso de Ciências da Administração, que é parte do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, por proporcionar a chance de agregar mais conhecimento e realizar este estudo.

Aos demais professores do curso de Ciência da Administração, por estarem sempre dispostos a cooperar.

Aos colegas de curso que estavam sempre juntos para colaborar na solução dos problemas encontrados.

E agradeço também pela força dada pelos amigos e familiares em todos os momentos, mas em especial nos mais difíceis.

RESUMO

O presente estudo se propôs a realizar uma análise acerca do perfil de decisão de alunos do curso de graduação em administração, participantes de uma dinâmica de simulação de empresa em quatro semestres distintos (2013.1, 2013.2, 2014.1, 2014.2), tendo como enfoque nos perfis as questões do risco, intertemporalidade e confiança na tomada de decisão. Para tanto, foram analisados dados obtidos através de questionários realizados com os alunos antes dos mesmos participarem da oficina de simulação, sendo as equipes analisadas aquelas que obtiveram os melhores desempenhos econômicos ao final da simulação empresarial. E por fim o estudo identificou quais os perfis de decisão, em relação a risco, intertemporalidade e confiança, são mais comuns entre as equipes que foram analisadas, identificando nos perfis dos indivíduos que compõe essas equipes uma maior predisposição ao risco, uma visão de curto prazo e baixa confiança na tomada de decisão.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Simulação de empresas. Perfis de decisão.

ABSTRACT

This study aims to carry out an analysis of the decision profile of the management graduation course students, participants in a dynamic of business simulation in four different semesters (2013.1, 2013.2, 2014.1, 2014.2), with focus on the profiles the risk issues, inbetweenness and confidence in the decision-making. Therefore, data obtained through questionnaires conducted with students before they participate in simulation workshop were analyzed, and the teams analyzed were those that have the best economic performances at the end of the business simulation. Finally the study identified the decision profiles, relative to risk, inbetweenness and confidence, are more common between the teams that were analyzed, Identifying in the profiles of the individuals that compose these teams a greater risk predisposition, a short-term view and low confidence in decision making.

Keyword: Decision making. Business simulation. Decision profiles.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: AVERSÃO OU PREDISPOSIÇÃO AO RISCO POR EQUIPE.....	39
FIGURA 2: PREDISPOSIÇÃO OU AVERSÃO AO RISCO NO TOTAL DAS EQUIPES.	41
FIGURA 3: INTERTEMPORALIDADE (VISÃO DE CURTO OU LONGO PRAZO) POR EQUIPE.....	42
FIGURA 4: INTERTEMPORALIDADE (VISÃO DE CURTO OU LONGO PRAZO) NO TOTAL DAS EQUIPES.....	44
FIGURA 5: NÍVEL DE CONFIANÇA POR EQUIPE.	45
FIGURA 6: NÍVEL DE CONFIANÇA NO TOTAL DAS EQUIPES.	48
FIGURA 7: PREDISPOSIÇÃO E AVERSÃO AO RISCO POR COLOCAÇÃO.	49
FIGURA 8: VISÃO DE CURTO E LONGO PRAZO POR COLOCAÇÃO.	50
FIGURA 9: BAIXA OU ALTA CONFIANÇA POR COLOCAÇÃO.	51
FIGURA 10: PERFIL MENOS COMUM ENTRE AS EQUIPES AO LONGO DOS QUATRO SEMESTRES.....	52
FIGURA 11: PERFIL MAIS COMUM ENTRE AS EQUIPES AO LONGO DOS QUATRO SEMESTRES.....	55
FIGURA 12: PERFIL MENOS COMUM ENTRE TODAS AS EQUIPES ANALISADAS.....	57
FIGURA 13: PERFIL MAIS COMUM ENTRE TODAS AS EQUIPES ANALISADAS.....	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DADOS DAS EQUIPES ANALISADAS.	37
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1.1 Questão de Pesquisa.....	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRIA	17
2.1 O PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS REAIS	17
2.2 PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS SIMULADAS	21
2.3 QUESTÕES PSICOLÓGICAS DOS TOMADORES DE DECISÃO.....	27
2.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	31
3. METODOLOGIA.....	32
3.1 TIPO DA PESQUISA.....	32
3.2 ABORDAGEM.....	32
3.3 NATUREZA DO ESTUDO.....	33
3.4 MÉTODO DO ESTUDO	33
3.5 TÉCNICAS DO ESTUDO.....	33
3.6 AMOSTRA DA PESQUISA	34
3.7 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	34
3.8 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	36
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 APRESENTAÇÃO DAS EQUIPES ESTUDADAS.....	37

4.2	ANÁLISE DAS EQUIPES SEGUNDO A PREDISPOSIÇÃO OU AVERSÃO AO RISCO	38
4.3	ANALISE DAS EQUIPES SEGUNDO A VISÃO DE CURTO OU LONGO PRAZO.....	42
4.4	ANÁLISE DAS EQUIPES SEGUNDO A CONFIANÇA	45
4.5	ANALISE DOS PERFIS SEGUNDO AS COLOCAÇÕES OBTIDAS NOS SEMESTRES	48
4.6	PERFIL MAIS E MENOS COMUM EM CADA UM DOS QUATRO SEMESTRES	52
4.7	PERFIL MAIS E MENOS COMUM NO TOTAL DOS SEMESTRES...	56
4.8	CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	58
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	60
	<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>62</u>

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado de opções de investimentos cada vez mais concorrido, onde a ação concorrencial aumenta o nível dos riscos associados a tomada de decisões, torna-se difícil o alcance dos resultados almejados. Ademais, fatores associados aos perfis de decisões podem contribuir ou minimizar as chances de melhor desempenho organizacional.

Desde os estudos de Chester Barnard e Herbert Simon se fala sobre o comportamento das pessoas e o processo de decisão dentro das organizações, observando as questões que influenciam esse processo. Tal assunto mostra-se relevante para empresários e investidores, conforme exemplificam Chou, Huang e Hsu (2010) em seus estudos a respeito da questão da experiência em investimentos, em que os investidores mais experientes, confiantes e otimistas esperam maiores retornos.

Ainda nesse contexto Grinblatt, Keloharju e Linainnmaa (2012), trazem colocações sobre investidores com maior conhecimento, afirmando que eles em termos gerais são mais capazes de escolher os melhores investimentos e são menos suscetíveis a serem influenciados por ações tomadas por outros investidores.

Neste sentido, observa-se que fatores intrínsecos a cada pessoa fazem com que suas decisões tenham maior ou menor probabilidade de serem assertivas, contudo estudos como os de Robbins (2006) e Daft (2005) mostram que não existem perfis que garantam a qualidade das decisões, apenas perfis com uma maior chance de realizar a escolha correta.

Entretanto, no âmbito acadêmico percebe-se que o processo de tomada de decisão é mais suscetível a interpretação subjetiva de fatores externos, como sorte ou acaso, do que a um exercício de competências necessárias. (ROTTER, 1975).

Desta forma, o presente estudo propõe-se a analisar uma base de dados de decisões gerenciais de graduandos em administração da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), na condução de empresas em

ambiente simulado. Para tanto, em um primeiro momento, definiram-se os perfis psicológicos individuais de decisão, segundo os fatores de risco, intertemporalidade e confiança, através de um questionário baseado no utilizado por Kahneman e Tversky (1979), após procedeu-se uma separação em grupos gerenciais para a realização das atividades do simulador. E através da análise dos resultados de suas decisões foi verificado o perfil predominante das equipes com o melhor desempenho econômico.

A escolha dos alunos de graduação do curso de administração da UFSC se deu por esses serem um público alvo de mais fácil acesso para realização da pesquisa, apresentando um ambiente onde os questionários pudessem ser aplicados e as simulações realizadas, garantindo assim um irrestrito acesso aos dados necessários para a realização do estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Teoria da Perspectiva de Kahneman e Tversky (1979) que estudou a tomada de decisão envolvendo risco, demonstrou a importância que estes estudos possuem no âmbito da tomada de decisão, auxiliando profissionais de áreas como a administração a fazerem escolhas que resultassem em melhores resultados.

Assim sendo, autores como Kopittke (1992) Goldschmidt (1977) falam que uma boa forma para se estudar a tomada de decisão em situações como a de risco são as empresas simuladas, que podem propor vários ambientes onde os participantes terão que tomar uma série de decisões. Além de que esses ambientes controlados permitem o estudo de outras questões, como o perfil dos participantes das simulações.

Então, o presente estudo tem como motivação, analisar os resultados alcançados por 12 equipes que obtiveram melhor desempenho econômico em uma dinâmica de empresa simulada, ao longo de quatro semestres, sendo três equipes por semestre, e verificar qual o perfil mais comum entre os membros dessas equipes considerando os fatores risco, intertemporalidade e confiança.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Tendo-se em conta o desempenho econômico de empresas simuladas, qual o perfil de decisões predominantes relacionados a risco, intertemporalidade e confiança?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é identificar o perfil de decisão predominante de estudantes de graduação em administração acerca de tomadas de decisão relacionada a risco, intertemporalidade e confiança em ambiente simulado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Discorrer sobre o processo de tomada de decisão em ambiente real e simulado;
- b) Categorizar os perfis psicológicos dos grupos gestores;
- c) Relacionar perfis de cada grupo gestor com o desempenho econômico observado de suas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os fatores risco, intertemporalidade e confiança estão comumente presentes no dia-a-dia das empresas, pois são fatores a serem considerados a cada nova decisão que deve ser tomada, podendo ocasionar em perdas ou ganhos financeiros. Neste sentido, tendo como base os dados coletados dos participantes de empresas simuladas, torna-se possível identificar qual o perfil mais comum entre eles, segundo tais fatores.

O estudo também se justifica pela importância do processo de tomada de decisão para os alunos de administração, pois eles serão investidores e executivos, pessoas que precisam tomar as melhores decisões diariamente. Então este estudo servirá como mais um subsídio de entendimento dos processos de decisão.

Além de que, a investigação auxiliará o entendimento do impacto que diferentes perfis possuem em uma simulação, mostrando qual o perfil mais comum na obtenção de bons resultados econômicos em empresas simuladas.

E como contribuições teóricas da pesquisa pode-se ressaltar os conhecimentos que serão adquiridos a respeito do tema pesquisado, com ênfase no perfil do tomador de decisão.

Por fim a pesquisa é viável porque haviam dados disponíveis para a realização da mesma, além de tempo disponível para a realização das análises e obtenção dos resultados.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Capítulo 1: Neste Capítulo estão contidas a introdução do estudo, juntamente aos objetivos gerais e específicos do estudo, além da justificativa e do problema de pesquisa.

Capítulo 2: Neste Capítulo se encontra o referencial teórico do estudo, que será dividido em quatro tópicos, onde é trabalhado o processo decisório em empresas reais e em empresas simuladas, além de algumas questões psicológicas que afetam a tomada de decisão.

Capítulo 3: Neste Capítulo é exposta a metodologia utilizada, descrevendo o tipo e características do estudo, assim como se deu a coleta, a categorização e a análise dos dados.

Capítulo 4: Neste Capítulo concentram-se a análise dos dados do estudo, sendo que essa análise é feita se utilizando dos dados obtidos através dos resultados do simulador de empresas e dos dados dos perfis dos participantes em relação ao risco, a intertemporalidade e a confiança na tomada de decisão.

Capítulo 5: Por fim nesse Capítulo estão contidas as considerações finais acerca do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRIA

2.1 O PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS REAIS

Segundo Neto (2007) decidir é uma ação cotidiana que as pessoas estão permanentemente submetidas, porque as decisões vão desde as mais simples, como a roupa a ser usada no dia, até as mais complexas como a decisão de comprar ativos de uma outra empresa, dadas as dificuldades relativas a esse processo.

Rogers e Blenko (2006) afirmam que para os negócios a moeda principal é a decisão. Segundo eles a causa principal que gera o mau desempenho nas organizações é a falha na execução, falha que não se encontra no processo decisório, mas sim na mente e perfil de quem toma a decisão gerando prejuízos e redução nos lucros.

Lousada e Valentim (2011) afirmam que os estudos sobre o processo decisório vêm acontecendo pelo menos nos últimos 50 anos, por teóricos e gestores. Elas ainda afirmam que a importância desses estudos é indiscutível, pois a sociedade atual demanda cada vez mais por decisões certeiras em espaços de tempo cada vez mais reduzidos.

De acordo com Daft (2005) as decisões dentro de uma organização podem ser divididas basicamente em dois grupos, aquelas que ocorrem com certa frequência e permitem que regras de decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro, sendo essas as decisões programadas; e aquelas que ocorrem em situações únicas, muito desestruturadas, e geralmente apresentam consequências importantes, sendo essas as decisões não estruturadas.

Para Rogers e Blenko (2006) as organizações de alto desempenho são definidas por sua capacidade de tomar decisões e fazer com que as mesmas saiam rapidamente do papel. Entretanto para alcançar tal desempenho nas tomadas de decisão alguns aspectos devem ser levados em consideração, como por exemplo: certas decisões têm maior importância que outras; ação é a meta; incerteza é o inimigo; velocidade e capacidade de se adaptar são fundamentais; os papéis dos decisores valem mais que o organograma; a organização precisa estar alinhada para reforçar os papéis e; a prática é a melhor lição.

Ainda segundo Lousada e Valentim (2011) a utilização de modelos para a tomada de decisões permite uma melhor compreensão, por parte do gestor, da estrutura organizacional e das relações complexas ligadas aos processos desenvolvidos nesse meio. Portanto, torna-se cada vez mais importante a investigação e construção de modelos, proporcionando uma melhor aplicação dos métodos e técnicas no processo de tomada de decisão, utilizando-se como base fundamental a informação.

Choo (2003) propõe 4 principais modelos de tomada de decisão, cada um deles referente a uma determinada situação, sendo eles racional, processual, anárquico e político:

- Modelo Racional: este modelo é o mais estruturado e sistematizado de todos, estabelecendo regras e procedimentos pré-definidos, que precisam ser seguidos para a obtenção de um bom resultado. Este modelo foi inicialmente desenvolvido por March e Simon (1975);
- Modelo Processual: este modelo esclarece as fases e os ciclos que auxiliam as atividades decisórias, que são aparentemente complexas e dinâmicas. Foi desenvolvido, inicialmente, por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976);
- Modelo Anárquico: este modelo apresenta objetivos e procedimentos confusos, no qual o tomador de decisão acaba se utilizando de informações orgânicas sem tomar conhecimento desse uso, já que não existe uma estrutura definida de processos e uma busca sistematizada por informações. Os problemas e as decisões não são claros, também é conhecido como o modelo “lata de lixo”, sendo desenvolvido originalmente por Cohen, March e Olsen (1972);
- Modelo Político: Como já pode ser visto no próprio nome, nesse modelo a política auxilia como mecanismo de apoio na decisão, ou seja, cada um dos decisores ocupa cargos diferentes com diferentes graus de influência, e as decisões são um resultado da influência dos decisores e não baseadas em uma escolha racional. Este modelo foi desenvolvido primeiramente por Allison (1971).

Conforme Lousada e Valentim (2011), um dos insumos no processo de tomada de decisão é a informação, tendo fundamental importância para qualquer modelo de gestão empresarial. Para que se possa tomar as decisões acertadas o gestor precisa ter informações selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, tanto internas quanto externas, de forma a proporcionar redução de incertezas. Então é de suma importância que as informações sejam confiáveis, consistentes e que se tenha acesso a elas no tempo correto.

Neste sentido Freitas (1997) completa afirmando que em todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) a informação, pertinente à situação que o decisor está enfrentando, é um recurso fundamental e um importante fator de diferenciação na competitividade do mercado, o qual exige constantemente dos competidores respostas rápidas e eficientes.

Ainda Lousada e Valentim (2011) falam que a informação que é produzida internamente na organização é chamada de orgânica, pois é criada a partir do desempenho das funções organizacionais, pelos próprios funcionários da empresa, que simultaneamente, a produzem e a consomem. Por esse fato, deve ficar bem claro para a organização o valor da informação orgânica, considerando sua importância nos processos organizacionais, incluindo o decisório. As autoras também afirmam que esse tipo de informação pode ser encontrado em todos os níveis organizacionais, sendo criada por todos os setores.

Por fim as mesmas autoras afirmam que a informação orgânica é um subsídio elementar para a tomada de decisão. Sendo uma fonte de informação acessível apenas por membros da própria organização, tornando-a um recurso estratégico, analisando-a, pode-se criar valor e consequentemente um diferencial competitivo (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

Dentre as informações orgânicas encontradas dentro das organizações, destacam-se: as diretivas; os relatórios; os planejamentos; os programas; as normas; os procedimentos; os orçamentos; os balanços financeiros; as atas; os contratos; os processos de clientes; os processos de contratação de pessoal, etc (ROSSEAU; COUTURE, 1998).

Daft (2002) destaca que as organizações possuem em suas composições decisórias os gerentes, tomadores de decisão valendo-se de processos racionais e intuitivos. Entretanto, os gerentes não costumam ser responsáveis

pela tomada de decisões em nível organizacional de forma isolada, alia-se a isto o fato de vários fatores influenciarem os processos pelos quais essas decisões são tomadas. Tais como: a estrutura interna e a estabilidade do ambiente.

Para Gomes, Gomes e Almeida (2002) as decisões podem ser tomadas dentro de algumas condições, sendo:

- Certeza: essa condição se dá quando há conhecimento de todas as alternativas que estão sendo consideradas, existindo assim certeza de tudo que irá ocorrer. De 0% a 100% de certeza, esta condição seria 100% de certeza da decisão tomada;
- Risco: nessa condição não são conhecidos todos resultados possíveis, entretanto é conhecida a existência da probabilidade de que uma das alternativas pode levar ao resultado desejado. A certeza pode variar entre 0% a 100%;
- Incerteza ou condições de ignorância: essa condição existe quando as probabilidades associadas aos resultados são desconhecidas, pois não há conhecimento das informações para tomada de decisão ou não há certeza sobre as informações parciais retiradas;
- Condições de competição ou de conflito: ocorre quando o meio ambiente muda rapidamente, sendo determinado pela ação de competidores. Existem, obrigatoriamente, outras empresas concorrentes ou outros gestores externos envolvidos, e o resultado dependerá da escolha deles.

De acordo com Neto (2007), qualquer administrador terá a vida repleta de incontáveis decisões. Provavelmente, a maioria não exigirá esforço algum, por serem rotineiras, sendo elas apenas respostas a pensamentos lógicos. Contudo, outras exigirão uma forma de desenvolver o pensamento, envolvendo uma sensibilidade diferenciada. Estas serão as decisões estratégicas, que estarão envolvidas em pontos como mudanças, superar a competição, visão de mundo, e muitas vezes, lucrar.

Decisões complexas são de modo geral, uma tarefa extremamente difícil para que sejam encaradas individualmente ou mesmo em grupos, porque as decisões costumeiramente precisam atingir vários objetivos, e comumente seus

impactos não são identificados corretamente (GOMES; GOMES; ALMEIDA 2002).

Simon (1972) esclarece também que os executivos dedicam parte considerável de seu tempo estudando os ambientes político, técnico, social e econômico, tentando encontrar novas condições que os obrigue a realizar novas ações. E provavelmente eles gastam mais tempo ainda sozinhos, ou em contato com seus colegas, na tentativa de criar, delinear e desenvolver cursos de ação possíveis para encarar as situações onde as decisões se fazem necessárias. Gastam apenas uma pequena fração do tempo decidindo entre medidas alternativas, que já foram tomadas para solução de problemas já identificados e analisados em suas consequências.

Robbins e Decenzo (2004) afirmam que a teoria do processo decisório supõe que a tomada de decisão gerencial seja racional, onde os gerentes fazem escolhas consistentes, tentando maximizar o valor e levando em consideração algumas restrições. Se um tomador de decisões fosse racional, ele agiria com plena objetividade e lógica. Definiria cuidadosamente um problema, tendo uma meta clara e específica. Além disso, as etapas no processo de decisão trariam de forma consistente a opção pela escolha que maximizasse a meta (ROBBINS; DECENZO 2004).

Quando lidamos com o processo decisório em empresas reais, muitas das decisões tomadas serão definitivas, sem possibilidade de voltar atrás depois de definidas, entretanto existem meios que permitem a tomada de decisões empresariais sem consequências reais, permitindo ainda a análise e verificação de erros e acertos, gerando grande aprendizado sobre o tema, e um desses meios são as empresas simuladas (GOLDSCHMIDT 1977).

2.2 PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS SIMULADAS

Martinelli (1987) que realizou estudos em uma série de empresas simuladas focadas na área da administração, traz como conceito para elas o exercício sequencial de tomada de decisões estruturado por um modelo situacional, no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar essas empresas.

De forma curta os jogos de empresa são uma simulação tanto dos aspectos internos quanto externos do ambiente empresarial, e que através dela é possível verificar e avaliar as consequências possíveis originadas das decisões tomadas (ROCHA 1997).

Complementando, Gilgeous e D'Cruz (1996) definem os jogos de empresas de várias formas, entretanto a definição mais simples usada pelos autores seria a de que esses jogos são atividades realizadas por grupos de tomadores de decisão de forma cooperativa ou competitiva, tentando alcançar os objetivos propostos sem desrespeitar as regras.

Berto e Nakao (1999) completam afirmando que a simulação permite experimentar e testar mudanças estratégicas, políticas, operacionais e de cenário, verificando suas consequências mais prováveis sem precisar uma grande utilização de recursos, como pessoas ou máquinas.

Mendes (2000) trabalha a questão da nomenclatura usada para descrever as empresas simuladas, afirmando que tanto jogos de empresas quanto empresas simuladas possuem o mesmo significado, entretanto jogos de empresas está sendo cada vez menos usado pelas dúvidas que a palavra jogo pode causar, tanto para especialistas quanto para leigos, tendo em conta os possíveis significados que a palavra jogo pode assumir.

As jogos de empresas têm sua origem com o jogo *Top Management Decision Game* em 1956 nos Estados Unidos, que foi desenvolvido pela *American Management Association*. Esses primeiros jogos foram adaptados de jogos utilizados na área militar, entretanto apenas com o advento dos computadores os jogos se tornaram mais complexos e com maior nível de precisão (SANTOS 2003).

Martinelli (1987) afirma que os computadores foram inseridos nos jogos de empresas em 1963, permitindo um grande desenvolvimento deles, e como consequência muitos professores começaram a sentir que esses jogos poderiam permitir aos estudantes simular as atividades gerenciais de empresas com muita precisão. Surgindo ainda outras utilizações, por exemplo, como ferramentas de treinamento para a gerência dentro de empresas.

Na abordagem dada por Gramigna (1993) sobre a simulação, ele deixa claro a importância de as simulações estarem alinhadas com a realidade, porque as decisões que forem tomadas devem fornecer a possibilidade de análise onde uma má decisão não acarreta em custos reais, e onde as técnicas que serão utilizadas desenvolverão os participantes, dando a eles a capacidade de melhor analisar as situações e de dar respostas aos questionamentos reais de forma rápida e plausível, tendo como base o aprendizado obtido.

Lainema e Nurmi (2006) apontam um dos pontos fracos do ensino com base em simuladores, afirmando que normalmente esses simuladores são pré-fabricados, o que torna o ensino em uma “receita de bolo”. Eles então completam afirmando que o problema está no fato de que o mundo não funciona como uma receita pré-pronta, mas que cada decisão é feita sob uma demanda diferente.

Santos (2003) afirma ainda que todos os jogos de empresa são simulações, baseadas em um modelo simplificado da realidade, portanto ela nunca será perfeita considerando que a realidade possui as mais diversas e complexas variáveis, muitas que nem foram ainda pesquisadas e esclarecidas, portanto não podendo assim ser representada de forma adequada em um simulador.

Mendes (2000) apresenta alguns pontos sobre a dinâmica do funcionamento dos simuladores, sendo sistemas que simulam as principais atividades gerenciais de uma empresa. Nesta conjuntura várias empresas com condições idênticas competem entre si para atender a uma demanda sensível a fatores como prazo, preço e propaganda.

Martinelli (1988) afirma que os jogos de empresa são uma série de tomadas de decisão que ocasionam mudanças no estado patrimonial e residual das empresas, tomando depois novas decisões com base nas decisões e consequências das decisões anteriores, repetindo esse processo por um número determinado de vezes.

Então as empresas simuladas nada mais são do que simulações matemáticas de situações que ocorrem no mundo dos negócios. Seja em equipes ou individualmente, os participantes administram uma empresa ou parte

dela através de suas decisões. Então uma descrição que pode ser dada para esses “jogos” é o de exercício da tomada de decisão, já que o papel dos participantes é de administradores da empresa simulada. E dentro desses jogos os participantes podem assumir os mais diversos papéis, criando até mesmo estratégias e análises quanto ao resultado esperado versus observado (SANTOS 2003).

Segundo Sauaia (1995), a ideia dos jogos de empresa é recriar uma organização que possua relatórios anuais, balanços patrimoniais, demonstrativos de caixa, plano de gestão, demonstrativos de resultado, correspondência de trabalho. Dessa forma esses materiais escritos deverão servir como subsidio de informações gerenciais para os membros das equipes gestoras realizarem a tomada de decisão. O autor ainda completa explicando que dentro das empresas simuladas as atividades de decisão são desempenhadas em diversas funções, como, marketing, recursos humanos e produção, entre outras.

Guetzkow (1962) completa afirmando que os jogos de empresa são normalmente usados para ensino e pesquisa nas universidades, com um enfoque especial em áreas como a de sistemas econômicos, teoria organizacional, marketing, produção e psicologia.

Segundo Vicente (2001) os participantes de jogos de empresa assumem um papel de tomador de decisões de uma organização. Comumente um papel de gestor, diretor ou gerente de alguma área específica da empresa. Tendo como objetivo resolver algum problema ou gerenciar a posição ocupada por um tempo determinado.

Tanabe (1977) fala de três principais objetivos dentro dos jogos de empresas com enfoque acadêmico, que seriam: treinamento, didático e pesquisa. O treinamento teria relação com a habilidade da tomada de decisão. O objetivo didático se relaciona com o uso da pratica experimental para a transmissão de conhecimentos. Já o de pesquisa, tem relação com a soluções para problemas empresariais, e com o estudo do comportamento individual ou em grupo em ambientes com pressão do tempo e incerteza.

Elgood (1987) realiza uma divisão dos jogos de empresa quanto a abrangência; jogo funcional, que incorpora apenas algumas funções de uma empresa; jogos de empresa, que englobam a maior parte das funções da empresa; ou por fim o jogo de negócios, que engloba uma serie de empresas que serão concorrentes entre si.

Kopittke (1992) afirma que os jogos de empresas são um método de ensino sem contestações, que permite simular situações de decisão muito interessantes e com grande participação dos alunos, criando assim, uma atmosfera de ensino empolgante, além de permitir também trabalhar muitos conceitos em um curto período de tempo.

Segundo Goldschmidt (1977) os jogos de empresas são métodos que se aproximam de um estudo de caso, entretanto eles recebem a adição de duas variáveis, sendo a primeira o feedback, que é o retorno das informações a partir das decisões feitas, e a outra é a dimensão temporal, que se dá pelos períodos existentes no simulador, e que no geral não existe nos casos. E estas diferenças são duas das principais vantagens ao se utilizar jogos de empresas no processo de aprendizagem, pois elas fornecem a possibilidade de verificar as consequências das decisões além de se aprender com os erros cometidos.

Campos (2005) destaca que o uso dos jogos de empresa proporciona a ativação e desenvolvimento do conhecimento, ele ainda enfatiza o planejamento, a previsão e a antecipação, sendo esses requisitos fundamentais para a tomada de decisão, além de provocar o senso crítico nos participantes e do permitir transportar os conhecimentos do ambiente acadêmico para o empresarial.

Acerca da tomada de decisão, Sauaia (1989) fala que os jogos de empresas, sendo uma ferramenta de tomada de decisão, objetiva incentivar o aluno a analisar as informações e usar de estratégias para tomar decisões num ambiente que reproduz de forma parcial e simplificada uma empresa.

Então para Filho e Albuquerque (2009) os jogos de empresa são uma forma mais envolvente e eficiente de aplicar a teoria em uma situação prática, facilitando assim o aprendizado dos participantes além de possibilitar a fixação de conceitos trabalhados anteriormente, e de desenvolver o processo de tomada

de decisão num ambiente empresarial por meio de uma visão adquirida em uma simulação.

Martinelli (1987) deixa claro que os jogos de empresas têm um papel muito importante no treinamento de estudantes e de executivos, contribuindo consideravelmente para o exercício da tomada de decisão, sendo habilidade fundamental e inerente a função gerencial.

Segundo Filho e Albuquerque (2009) os indivíduos que anseiam por atingir cargos de maior importância na hierarquia das organizações, sofrem com uma maior exigência quanto a habilidades como visão ampla, capacidade de integrar as diferentes partes da organização e fazer julgamentos empresariais sólidos.

Para Audlinger (1958), tais habilidades apenas poderão ser desenvolvidas através da experiência, portanto não podem ser adquiridas em livros e cursos. Assim para que essas habilidades sejam desenvolvidas de maneira satisfatória, a melhor forma seriam os jogos de empresas, porque eles tornam possível transferir o conhecimento adquirido na simulação para a realidade.

Para Tanabe (1977) existem alguns problemas básicos que devem ser resolvidos nos jogos de empresas, sendo eles: possibilitar aos participantes exercitar a tomada de decisão de forma semelhante àquela feita pelos altos executivos, simular as condições do ambiente de trabalho do executivo, onde devem ser tomadas as decisões e manter os participantes supridos de informações quanto ao resultado das decisões tomadas e quanto ao novo ambiente de trabalho do executivo.

Mendes (2000) afirma que através das oportunidades de tomar decisões a partir de um ambiente simulado os participantes se tornam agentes ativos no processo, favorecendo o aprendizado, e como consequência a aquisição ou o aperfeiçoamento de habilidades como atuação em equipe, postura gerencial proativa e desenvolvimento de estilos de comportamento mais ajustados ao futuro profissional.

Mendes (2000) ainda discorre sobre outras habilidades desenvolvidas ou mesmo adquiridas durante uma vivência simulada, sendo:

- a) “Decisões administrativas em nível de políticas de uma empresa, vivenciando ações interligadas em cenários de incerteza;
- b) Análise e interpretação de relatórios econômico-financeiros, bem como a avaliação de resultados e desempenho;
- c) Decisões estratégica/tática no gerenciamento de recursos materiais e humanos;
- d) Necessidades de respostas rápidas as alterações no ambiente das empresas, sob pressão do tempo” (MENDES, 2000, p.29).

O mesmo autor ainda ressalta também alguns benefícios da utilização de empresas simuladas, como o fato dos resultados estarem disponíveis imediatamente após cada período, assim os erros podem ser verificados, assimilados e corrigidos para os períodos seguintes. Como as decisões de um período influenciam os períodos posteriores, os participantes precisam apresentar uma visão de longo prazo quando tomam as decisões. Por fim ultimo e talvez mais importante benefício das empresas simuladas talvez seja a utilização de todos os conhecimentos adquiridos nas disciplinas isoladas, integrando os conhecimentos e experimentando a administração de uma empresa na prática (MENDES 2000).

Então para Ruble e Silverman (1990) simulações normalmente oferecem desafios com uma grande variedade de problemas organizacionais para serem resolvidos em um período curto de tempo. E essas simulações apresentam uma boa oportunidade para verificar como estilos cognitivos dos indivíduos afetam a percepção quanto as decisões tomadas quanto a problemas organizacionais.

2.3 QUESTÕES PSICOLÓGICAS DOS TOMADORES DE DECISÃO

Tversky e Kahneman (1974), alguns anos após Simon ter publicado seus trabalhos *Administrative Behavior* (1947) e *Models of Man* (1957), trabalharam acerca do mesmo tema, trazendo informações importantes sobre vieses pontuais que tem influência sobre o julgamento.

Sternberg (2008) afirma que a origem dos primeiros modelos de tomada de decisão se encontravam na psicologia. As ideias que eles trabalhavam era a de que a os indivíduos buscam apenas a maximização do prazer e a minimização da dor, se comportando de maneira avessa ao risco. Em outras palavras Kahneman e Smith (2002) falam que o indivíduo tem seu comportamento guiado com base em incentivos materiais, além do interesse pessoal e da racionalidade

governarem a suas decisões econômicas. Por fim, nessa racionalidade o indivíduo usa todas as informações de forma sistemática e lógica, visando tomar uma decisão ótima.

Segundo Moreira (2008) o cérebro configura o comportamento humano segundo a imposição dos hormônios, as emoções além da nossa vivência diária. E quando se fala na aversão a riscos, esse tem se tornado pontos importantes nos estudos.

Segundo Kahneman e Smith (2002), alguns psicólogos afirmam que os indivíduos interpretam e codificam as informações existentes conscientemente, compreendendo fatores que poderiam influenciar as decisões de formas diferentes e complexas. Alguns desses fatores são, motivações particulares como emoções, estado mental do tomador de decisão e memórias de decisões anteriores. Dessa forma, o comportamento do indivíduo se adapta e é influenciado por circunstâncias e situações impostas no instante da decisão, podendo ou não depender apenas do contexto apresentado, além de poder ter a influência de percepções do indivíduo que são passageiras.

Então Moreira (2008) completa afirmando que diferentemente dos modelos econômicos, os indivíduos sofrem influência das condições perceptivas e transitórias impostas no momento da tomada de decisão, e não somente do contexto apresentado.

Ainda o mesmo autor fala que a psicologia traz contribuições no processo de decisão pois reconhece a possibilidade de os indivíduos utilizarem critérios mais subjetivos na avaliação dos resultados de decisões tomadas, possibilitando ainda o uso de atalhos mentais que o ponto de vista racional consideraria inconsistente (MOREIRA 2008).

Segundo Hayes e Asslinson (1994) a cognição diz respeito a forma como os indivíduos adquirem, guardam e utilizam conhecimento. E o desenvolvimento cognitivo se baseia na tentativa constante de adaptação ao meio, no sentido de assimilação e acomodação.

Então segundo Berto (2004), o desenvolvimento cognitivo é o resultado do amadurecimento do organismo em relação a interação com o meio. E as adaptações das atividades do organismo em relação ao meio é a cognição.

Berto (2004) traz então uma breve explicação sobre alguns processos cognitivos que possuem relação com situações cotidianas para tomadores de decisão:

- Pensar: representa a realidade ou o mundo externo, ele estando ou não presente, através de símbolos ou imagens. É um processo realizado comumente, e essas representações podem variar de processos bem simples até os mais complexos, desde recordações, em uma ponta, até julgamentos relacionados a decisões sobre atitudes a tomar, sendo que essas decisões serão baseadas em associações anteriores;
- Raciocinar: esse processo se dá pela utilização de experiências anteriores fornecendo algum significado para uma nova situação. O termo raciocinar é, algumas vezes, usado para substituir “solução de problemas” ou mesmo no lugar de “tomada de decisão, entretanto a forma mais correta de se encarar, é como um processo básico dessas atividades;
- Solução de problemas: esse processo possui uma relação direta com o objetivo a ser alcançado ou com obstáculos que devem ser superados para atingir o objetivo. Entretanto para solucionar verdadeiramente um problema, é necessário não apenas uma reação comum ou um reflexo condicionado, mas sim a utilização de raciocínio;
- Tomada de decisões: tem como significado decidir entre alternativas e seguir por uma linha de ação. Nesse processo, as alternativas podem variar desde escolher entre duas opções, até escolher entre infinitas opções. Comumente as decisões são tomadas em uma situação onde não se tem conhecimento de todas as informações envolvendo o assunto. E apesar de muitas vezes ser sugerido que as decisões foram tomadas visando atingir os

melhores resultados possíveis, isso nem sempre é justificável através apenas da vivência cotidiana;

- Percepção: obtemos essa experiência diante dos resultados de estímulos sensoriais. Esse processo é formado pela seleção e organização das sensações, afim de dar algum significado a essa experiência;
- Conceituação: é através desse processo cognitivo que identificamos uma característica ou relação comum entre condições ou objetos, que, por fim, serão designados através de um nome ou termo;
- Julgamento: é o processo de apreciar ou avaliar as características de uma situação. Pode-se perceber uma pessoa ao longe, entretanto para julgar sua altura é necessária uma atividade mais complexa do que a encontrada em uma percepção. Então algum padrão para a comparação, atual ou mais antigo, será lembrado possibilitando chegar a uma conclusão;
- Criatividade: esse processo envolve um pensamento inovador, que proporciona a produção de melhores resultados, mais inventivo e de melhor aparência que os normais. Seu diferencial está na originalidade, com a qual pode ser confundida, porque esta tem como significado somente algo novo ou diferente, sem dar importância a utilidade ou o valor que estão contidos implicitamente na criatividade.

Nos estudos realizados por Ruble e Silverman (1990), eles não conseguiram alcançar uma resposta definitiva quanto aos estilos cognitivos afetarem ou não a forma como os indivíduos percebem os problemas organizacionais e os métodos para lidar com esses problemas. Não conseguindo deixar claro também se esses estilos cognitivos afetam a forma de julgar os problemas organizacionais e a forma de priorizar quais problemas devem ser priorizados.

Entretanto Kirton (1976) afirma que estilos cognitivos são comumente definidos como as diferenças de cada indivíduo quanto a preferência pela forma de conseguir, organizar e usar informações na tomada de decisão. Ainda o

mesmo autor afirma que já foi demonstrado a influência dos estilos cognitivos na escolha de comportamentos para a solução de problemas, tomada de decisão e concepção de políticas.

2.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Neste Capítulo foi possível então verificar algumas das questões que envolvem o processo de tomada de decisão, tendo como enfoque demonstrar que existem diferenças entre o processo realizado nas empresas reais e nas simuladas, como o fato de que em empresas simuladas o risco é reduzido, pois, as decisões tomadas no simulador não acarretaram em perdas financeiras reais.

O Capítulo ainda trabalhou o impacto de questões psicológicas na tomada de decisão, mostrando mais um dos muitos fatores que influenciam no momento da decisão, trabalhando também as questões cognitivas, que segundo Hayes e Asslinson (1994) seria basicamente a forma que as pessoas adquirem, guardam e usam a informação.

3. METODOLOGIA

Neste Capítulo serão apresentados os métodos que serão utilizados no presente estudo, visando alcançar os objetivos propostos.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Segundo Gil (2007) as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e explicativas, onde ainda segundo o mesmo autor a pesquisa exploratória objetiva uma maior familiaridade com o problema, para deixá-lo mais claro ou construir hipóteses. Já a pesquisa descritiva segundo Triviños (1987) tem por objetivo descrever fenômenos e fatos de uma realidade. E novamente Gil (2007) fala que as pesquisas explicativas focam em identificar os fatores que corroboram para o acontecimento de determinados fenômenos.

Assim, considerando o que foi dito por Gil (2007) e Triviños (1987), o presente estudo pode ser classificado como descritivo visto que visa coletar dados e descrever os fatos que serão encontrados na realidade estudada.

3.2 ABORDAGEM

As abordagens de uma pesquisa podem ser classificadas como quantitativas e qualitativas, sendo que, segundo Goldenberg (1997) as pesquisas qualitativas não possuem uma preocupação de representação numérica, mas sim com o aprofundamento da pesquisa acerca do grupo estudado. Por outro lado, para Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa apresenta resultados quantificáveis que tentem a representar o todo da população por possuírem amostras grandes, sendo essa pesquisa caracterizada também por sua objetividade, além de recorrer a linguagem matemática para a descrição das causas de um fenômeno e as relações entre as suas variáveis.

No sentido do que foi abordado por Goldenberg (1997) e por Fonseca (2002) esse estudo é tanto qualitativo como quantitativo, isso porque serão realizados questionários com os indivíduos alvo da pesquisa, visando conhecer os perfis dos mesmos, assim como a análise de dados resultantes do simulador de empresas.

3.3 NATUREZA DO ESTUDO

Segundo Gerhart e Silveira (2009), as naturezas das pesquisas podem ser definidas como básicas ou como aplicadas, onde as básicas têm por objetivo gerar novos conhecimentos que sejam uteis para a ciência. Por outro lado, ainda segundo as mesmas autoras a pesquisa aplicada visa produzir conhecimentos que serão aplicados na prática, tendo em vista solucionar problemas específicos. Portanto considerando Gerhart e Silveira (2009) esse estudo pode ser classificado como possuindo natureza básica por ter como objetivo a geração de conhecimentos acadêmicos.

3.4 MÉTODO DO ESTUDO

Araújo (2000) afirma que no geral o método dedutivo é aquele utilizado no desenvolvimento de teses, já o indutivo é mais comumente utilizado para pesquisas e definição de conceitos, elaboração de leis e caracterização de fatos. Tendo então em vista Araújo (2000) o presente estudo se caracteriza como dedutivo porque tomara como base os as respostas dos questionários e o desempenho econômicos dos grupos da empresa simulada e verificará os perfis mais comuns existentes na amostra.

3.5 TÉCNICAS DO ESTUDO

Para a realização desse estudo serão utilizadas as técnicas bibliográficas e experimental, sendo que a bibliográfica servira como embasamento teórico para a realização da pesquisa, que por sua vez usara técnicas experimentais para alcançar os resultados.

Gil (2007) afirma que uma pesquisa experimental se baseia na determinação de um objeto de estudo, a escolha das variáveis que poderiam causar influência sobre ele e por fim definir as formas de controle e de observação dos efeitos da variável sobre o objeto.

Já segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica se baseia no levantamento de referenciais teóricos já analisados, que foram publicados anteriormente pelos mais diversos meios, como eletrônico, livros, artigos científicos entre outros. O autor ainda afirma que existem trabalhos que se

baseiam exclusivamente em pesquisas bibliográficas, assim como trabalhos que utilizam a pesquisa bibliográfica como embasamento para a realização do trabalho, como é o caso do presente estudo.

3.6 AMOSTRA DA PESQUISA

Fernandes (2009) afirma que universo é um conjunto de seres que partilham alguma característica entre si. Já a amostra, é parte desse universo, que é utilizada para colher informações de parte do todo, essa amostra então tem que ser escolhida com base em uma análise acerca da população que se pretende realizar o estudo.

O universo abordado no estudo foi composto pelos alunos do curso de Administração da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), matriculados e participantes da disciplina Laboratório de Gestão dos semestres 2013.1, 2013.2, 2014.1 e 2014.2. Dentro de cada um desses semestres foram analisadas três equipes gerenciais que eram responsáveis por empresas no simulador gerencial, sendo essas três equipes aquelas que obtiveram os melhores resultados econômicos, resultados esses medidos pela TIR (taxa interna de retorno) alcançadas pela equipe ao final da simulação. Como o estudo foi realizado com três equipes de cada um dos quatro semestres, a amostra então é de doze equipes no total, sendo essas equipes compostas por um total de 65 alunos responsáveis pelas decisões tomadas no simulador.

3.7 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Baptista e Cunha (2007), listam os quatro métodos mais utilizados na coleta de dados, sendo eles questionário, entrevista, observação e análise de documentos. Para o presente estudo foi usado o questionário, que é o método mais comumente usado em pesquisas, e que basicamente é composto por uma série de pergunta a serem respondidas pelos sujeitos da pesquisa (BAPTISTA; CUNHA 2007).

O questionário foi então aplicado nos alunos que frequentaram a disciplina de laboratório de gestão e participaram da dinâmica de empresa simulada, questionário esse que tinha como objetivo determinar os perfis psicológicos de

decisão dos alunos e também auxiliar na formação das equipes participantes do simulador.

O questionário é composto por quarenta perguntas e teve como principal objetivo identificar três características do perfil dos respondentes, sendo elas: a predisposição ou a aversão ao risco na tomada de decisão, a questão da intertemporalidade, que nada mais é do que tendência a tomar decisões com uma visão de longo ou de curto prazo, e pôr fim a confiança, verificando se o respondente é confiante ou possui uma baixa confiança na tomada de decisões.

Esse questionário é composto então por quatro partes, sendo que as primeiras questões visam identificar algumas questões pessoais do participante, como nome, idade e sexo. Na sequência o questionário propõe uma série de perguntas com duas possíveis respostas, sendo uma que envolve mais risco na tomada de decisão, e consequentemente mais ganho ou mais perda, e a outra com menos risco envolvido, e consequentemente menos ganho ou menos perda.

Em seguida o questionário apresenta perguntas que novamente possuem duas possíveis respostas, entretanto as respostas dessa vez lidam com a questão do longo ou curto prazo na tomada de decisão, onde a maior parte delas trabalha com o fator de ganhar mais em um maior espaço de tempo ou ganhar menos em um menor espaço de tempo.

Já a última parte do questionário lida com perguntas fechadas numéricas com o objetivo de verificar a questão da confiança, onde os respondentes têm que escolher entre um intervalo, e a resposta correta tem que estar contida nesse intervalo. Entretanto, esse intervalo deve ter em mente 90% de certeza, ou seja, a margem de erro da resposta é de 10%.

Os dados após coletados foram transferidos para uma planilha de Excel, onde foram tabulados e categorizados considerando apenas as respostas válidas. Esses dados colhidos individualmente foram reunidos em grupos, servindo de base para a geração dos gráficos e realização das análises que podem ser vistas no presente estudo, que visa identificar os perfis mais comum entre essas equipes, em relação ao risco, intertemporalidade e confiança.

3.8 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Neste Capítulo foi demonstrado a metodologia do estudo que foi realizado, apresentando entre outros pontos o tipo de pesquisa, o tipo de abordagem utilizado, a natureza do estudo, além do método e técnica aplicadas para realização do mesmo.

Ainda neste Capítulo foi possível verificar quem foi o público alvo do estudo, a forma que se deu a coleta de dados e mostrou que o questionário teve como objetivo identificar três questões principais, o risco, a intertemporalidade e a confiança. O capítulo também demonstrou como se deu a categorização e análise dos dados obtidos através do questionário.

Sendo assim, através desse capítulo do estudo pode-se concluir o segundo objetivo específico proposto, que consiste em categorizar os perfis psicológicos dos grupos gestores.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção busca discutir os perfis encontrados no extrato da amostra analisada. Neste sentido, são compilados os dados referentes aos perfis de decisão das equipes que obtiveram os melhores desempenhos econômicos dentre as oficinas de simulação gerencial para o período compreendido entre os anos 2013/14 nas turmas de Administração presencial da UFSC, e então ao longo dos subtópicos serão apresentados os resultados alcançados segundo os critérios propostos de aversão ou predisposição ao risco, visão de curto ou de longo prazo e confiança baixa ou alta, tendo em vista identificar o perfil mais comum entre essas equipes segundo esses mesmos critérios.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EQUIPES ESTUDADAS

Neste primeiro subtópico serão apresentadas as equipes cujo dados foram analisados através da Quadro 1, informando algumas características que são utilizadas ao longo da discussão dos resultados encontrados.

Quadro 1: Dados das equipes analisadas

Nome da empresa:	Abreviação do nome:	TIR da empresa:	Semestre:	Colocação no semestre:
Y MOBILE	Y MO.	6,13%	2013.1	1º colocado
CÉU	CÉU	4,19%	2014.2	1º colocado
EXCLUSIVEPHONE	EXCL.	3,75%	2014.2	2º colocado
RJT	RJT	3,10%	2013.2	1º colocado
SWEF	SWEF	2,90%	2013.2	2º colocado
SAMPHONE	SAMP.	2,86%	2014.2	3º colocado
STRAWBERRY	STR.	2,54%	2013.1	2º colocado
ONE	ONE	2,46%	2014.1	1º colocado
LEADER SMARTPHONE	LEAD.	2,25%	2013.2	3º colocado
CELLTECH	CELL.	2,04%	2013.1	3º colocado
AIKEN	AIKEN	2,00%	2014.1	2º colocado
CLAAP	CLAAP	1,79%	2014.1	3º colocado

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

A primeira coluna do Quadro 01 apresenta o nome das empresas, que foram escolhidos pelas equipes analisadas no estudo, e na sequência a segunda coluna apresenta uma abreviação para cada um desses nomes. Isto se fez

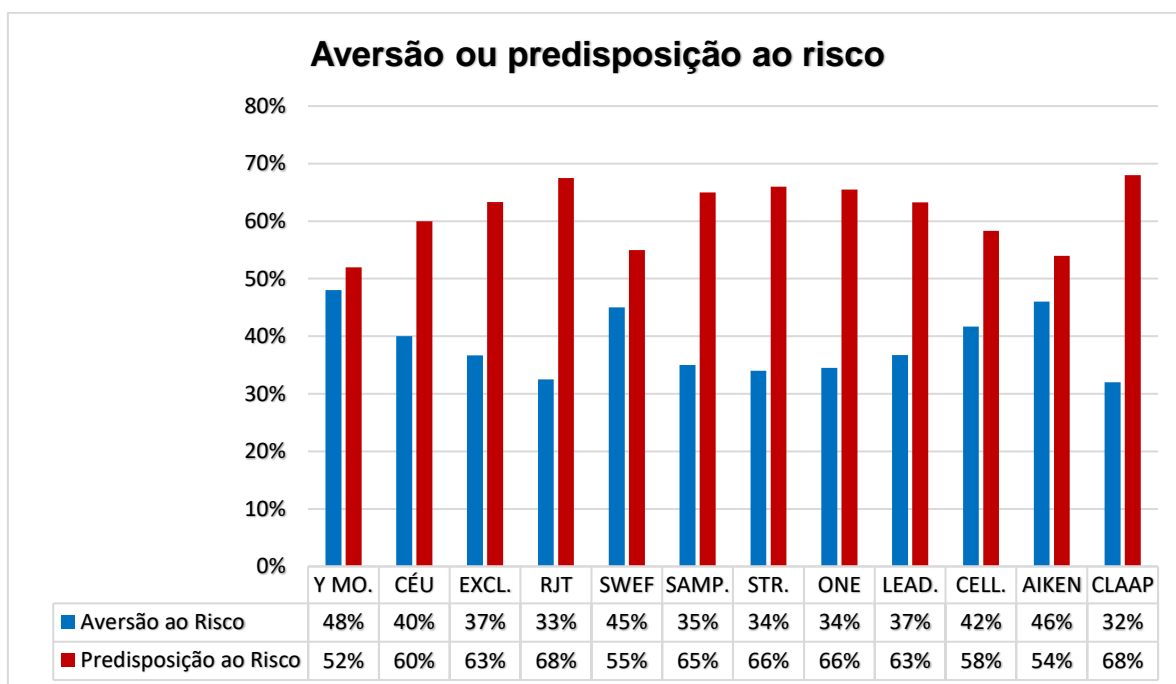
necessário pois algumas dos gráficos utilizados não comportariam o nome completo das empresas, criando então a necessidade de uma abreviação. As representações gráficas onde foram utilizadas essas abreviações foram a Figura 01, a Figura 03 e a Figura 05.

Já a terceira coluna do Quadro 01 apresenta a TIR (Taxa Interna de Retorno) de cada uma das empresas, sendo que esse foi o dado utilizado para a medição dos resultados econômicos das equipes. Portanto essa foi a forma também escolhida para definir a ordem das equipes apresentadas tanto no Quadro 01, como também na Figura 01, na Figura 02 e na Figura 03.

Na quarta coluna são então apresentados qual foi o semestre que as equipes analisadas pertenciam, lembrando que os dados foram coletados ao longo dos semestres 2013.1, 2013.2, 2014.1 e 2014.2. E por fim a quinta coluna apresenta a colocação que foi obtida por cada uma das equipes em seus respectivos semestres.

4.2 ANÁLISE DAS EQUIPES SEGUNDO A PREDISPOSIÇÃO OU AVERSÃO AO RISCO

Neste subtópico será apresentado os dados referentes a cada uma das equipes analisadas em relação ao risco na tomada de decisão, como pode ser visto na Figura 01 apresentado a seguir:

Figura 1: Aversão ou predisposição ao risco por equipe

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao se observar a Figura 01, é possível verificar que a equipe Y MO. é a única em que os membros possuem no seu conjunto um perfil quase totalmente equilibrado no que tange a aversão e a predisposição ao risco, apresentando índice de 48% de tendência a tomar decisões com maior aversão ao risco, e índice de 52% de tendência a tomar decisões com mais predisposição ao risco, sendo que seu desempenho econômico identificado através da Taxa Interna de Retorno (TIR) apresentou-se como 6,13%, ou seja, na primeira colocação se comparada aos resultados das doze equipes.

Ainda utilizando a Figura 01 podemos observar que as equipes SWEF e AIKEN são as que, depois da equipe Y MO., possuem no geral dos perfis de seus membros um índice menor de predisposição ao risco na tomada de decisão, isso em relação as demais equipes, sendo esses índices de 55% e 54%, enquanto os de aversão ao risco na tomada de decisão são de 45% e 46% respectivamente, entretanto ao verificar o desempenho econômico dessas equipes através da TIR, observamos que essas equipes tiveram desempenhos bem diferentes, apresentando TIR's de 2,90% e 2,00% respectivamente, conferindo a essas equipes as posições de quinto e decimo primeiro lugar entre as demais.

Já as empresas RJT e CLAAP possuem perfis grupais de decisão com uma predisposição que aponta para mais risco envolvido na tomada de decisão, e assim, há que se observar que seus desempenhos econômicos apontaram TIR's de 3,10% e 1,79%, respectivamente, trazendo as colocações de quarto e decimo segundo lugar, entre as equipes analisadas neste contexto. Essas equipes apresentam ambos índices de 68% que implicam em uma maior propensão ao risco na tomada de decisão, enquanto o índice que demonstra tendência de maior aversão ao risco na tomada de decisão apresentou-se menor, sendo ele 32%.

Outras equipes que apresentaram dados semelhantes entre si, na questão do perfil em relação ao risco foram as equipes SAMP., STR e ONE. Essas equipes apresentaram índices de 65%, 66% e 66% respectivamente de propensão ao risco na tomada de decisão e 35%, 34% e 34% no sentido da aversão ao risco na tomada de decisão, sendo que seus desempenhos econômicos foram de 2,86%, 2,54% e 2,46% na mesma ordem. O que é mais interessante em relação a essas equipes no quesito de risco é que com perfis semelhantes, as três equipes atingiram posições próximas em relação as demais, sendo elas a sexta, a sétima e a oitava posição.

Na sequência as equipes analisadas na questão do risco são as equipes EXCL. e LEAD., que também apresentam entre si perfis iguais nessa questão. As equipes citadas apresentam ambas, índices de 63% de respostas no sentido de propensão ao risco na tomada de decisão, e índices de 37% no sentido da aversão ao risco, com TIR's no valor de 3,75% e 2,25% que conferiram a essas equipes as colocações de terceiro e nono entre as demais equipes.

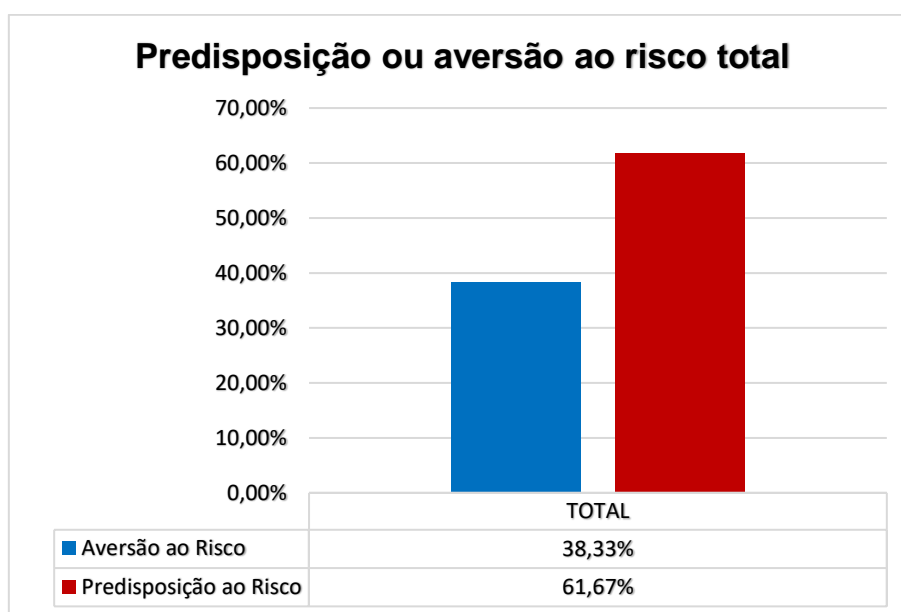
Por fim, as últimas duas equipes a serem analisadas na questão do risco são as equipes CÉU e CELL., que apresentaram respectivamente, no conjunto das respostas dadas aos questionários, índices de 60% e 58% de tendência a tomar decisões com mais predisposição ao risco, e índices de 40% e 42% de tendência a tomar decisões com mais aversão ao risco. Essas duas equipes atingiram, em comparação com as demais, as posições de segundo e decimo colocados, com TIR's de 4,19% e 2,04%.

Ao observar a Figura 01 e os dados analisados das equipes no que diz respeito a risco, é possível observar uma grande variação nas respostas dadas ao questionário assim como uma grande variação nos resultados atingidos,

apesar de todas as equipes possuírem mais tendência a predisposição do que aversão ao risco na tomada de decisões, tendo inclusive alguns casos de equipes com perfis iguais na questão do risco e com resultados econômicos consideravelmente diferentes, como no caso da EXCL. e LEAD. que possuem ambas índices de 63% de respostas no sentido da propensão ao risco na tomada de decisões e 37% no sentido da aversão ao risco, mas obtiveram TIR's respectivamente de 3,75% e 2,25%, conferindo a EXCL. a terceira colocação no quadro geral e a nona para a LEAD.

A Figura 02 apresentado a seguir ainda trabalha com a questão da aversão e da propensão ao risco, entretanto ele foi elaborado utilizando as respostas de todos os membros das equipes analisadas:

Figura 2: Predisposição ou aversão ao risco no total das equipes



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

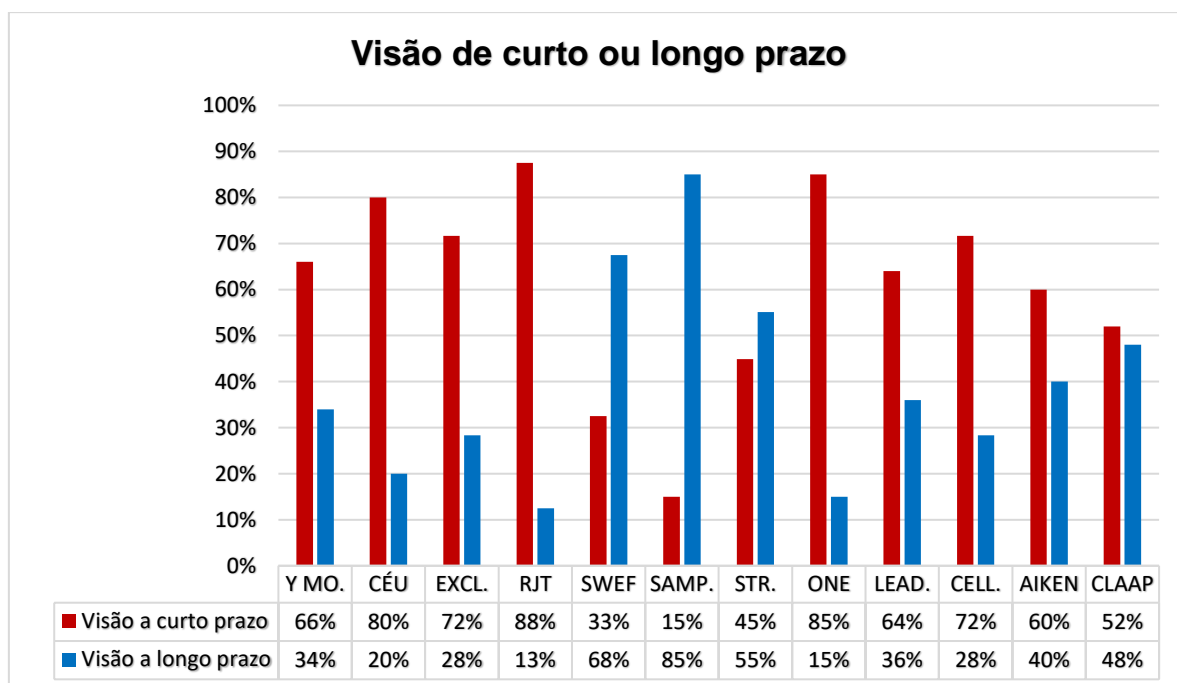
Quando consideradas todas as respostas de todos os participantes dentro das doze equipes, conforme a Figura 02, observa-se um índice de 38,33% de respostas no sentido aversão ao risco na tomada de decisão, enquanto o índice de respostas que demonstram uma maior predisposição ao risco foi de 61,67%, o que pode ter ou não influenciado seus desempenhos no simulador.

Os resultados observados na Figura 02 apenas confirmam o que já era possível observar na Figura 01, onde nenhuma das equipes apresentou um índice de aversão ao risco maior que o de predisposição na tomada de decisão.

4.3 ANALISE DAS EQUIPES SEGUNDO A VISÃO DE CURTO OU LONGO PRAZO

Neste subtópico será apresentado os dados referentes a cada uma das equipes analisadas em relação a intertemporalidade na tomada de decisão, como pode ser visto na Figura 03 apresentado a seguir:

Figura 3: Intertemporalidade (visão de curto ou longo prazo) por equipe



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observando a Figura 03 é possível primeiramente constatar que na questão da intertemporalidade a única equipe que respondeu os questionários de forma a possuir em seu conjunto um perfil mais equilibrado foi a CLAAP, onde 52% das respostas foram no sentido de tomar decisões com uma visão de mais curto prazo, enquanto 48% das respostas foram no sentido de tomar decisões com uma visão mais a longo prazo, entretanto se tratando dos resultados alcançados a equipe ficou na décima segunda posição dentre as equipes analisadas, apresentando um TIR de 1,79%.

Ainda analisando a Figura 03, pode-se perceber que as equipes EXCL e CELL possuem, segundo as respostas dadas pelos membros das equipes, um perfil igual no fator da intertemporalidade. No caso ambas as equipes apresentam 28% das respostas no sentido de tomar decisões com uma visão mais a longo prazo e 72% de respostas no sentido de tomar decisões com uma visão mais a curto prazo, entretanto seus desempenhos econômicos foram consideravelmente diferentes, apresentando respectivamente TIR's de 3,75% e 2,04%, colocando as equipes em terceiro e decima posição no quadro geral das equipes.

Outra questão interessante apresentada pela Figura 03 foi o fato de apenas três equipes terem dado suas respostas no sentido de possuir uma visão mais a longo prazo, sendo elas SWEF, SAMP e STR, que apresentaram, respectivamente, nas respostas dadas por seus membros 68%, 85% e 55% de propensão a tomar decisões com uma visão mais a longo prazo, e 33%, 15% e 45% de propensão a tomar decisões com uma visão mais a curto prazo. E essas equipes, com o perfil diferente das demais na questão da intertemporalidade alcançaram TIR's de 2,90%, 2,86% e 2,54%, colocando essas equipes nas posições de quinto, sexto e sétimo colocado respectivamente, ou seja, nas posições centrais em relação as demais equipes.

Por outro lado, apesar de nove das doze equipes possuírem uma maior propensão a tomar decisões com uma visão mais a curto prazo, as três equipes que se destacam por possuírem mais respostas nos seus questionários nesse sentido são as equipes CÉU, RJT e ONE. Essas equipes apresentaram 80%, 88% e 85% respectivamente, de respostas no sentido de tomar decisões mais a curto prazo e 20%, 13% e 15% no sentido de tomar decisões com uma visão mais a longo prazo. E a TIR alcançada por essas equipes foi de 4,19%, 3,10% e 2,46%, dando a essas equipes as posições de segundo, quarto e oitavo colocados entre todas as equipes.

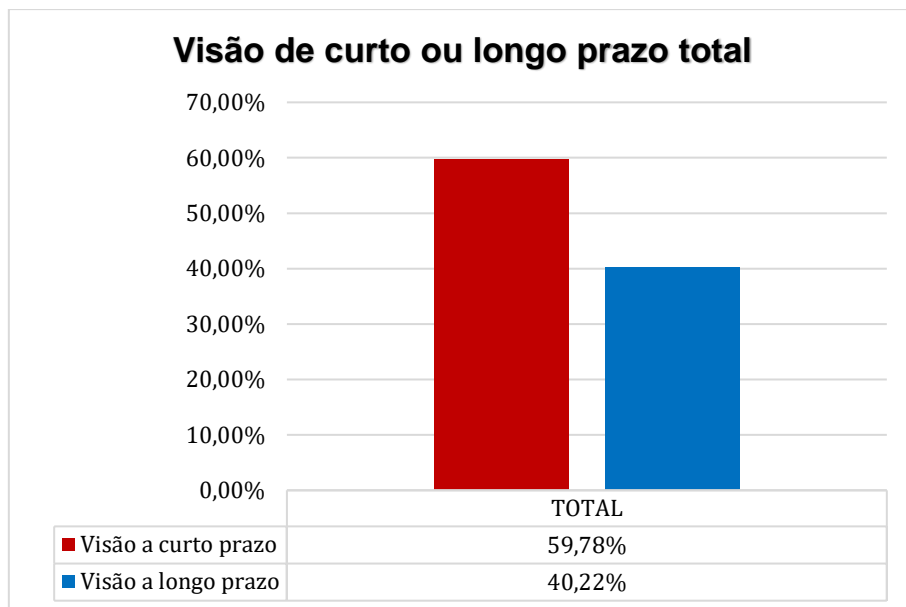
Ainda segundo a Figura 03 pode-se também observar as equipes Y MO., LEAD e AIKEN que possuem entre si um perfil semelhante no que diz respeito a intertemporalidade. Essas equipes apresentaram entre as respostas de seus membros uma propensão a tomar decisões com uma visão mais a curto prazo de 66%, 64% e 60% respectivamente, e uma tendência de tomar decisões com visão mais ao longo prazo de 34%, 36% e 40%. E apesar de possuírem perfis

semelhantes seus resultados foram bem distintos, na mesma ordem essas equipes apresentaram TIR's de 6,13%, 2,25% e 2,00%, dando a Y MO. a primeira colocação entre as demais equipes, enquanto a LEAD e a AIKEN tiveram resultados bem inferiores, ficando com a nona e a decima primeira posição.

De forma geral, no que diz respeito ao perfil das equipes quanto a intertemporalidade, é possível observar grande variação nos perfis das equipes, entretanto é possível perceber que grande parte das equipes possuem uma maior tendência a tomar decisões com uma visão mais a curto prazo, e que quatro dessas equipes foram aquelas que obtiveram os melhores resultados. Por outro lado, as três equipes com o perfil com maior tendência a tomar decisões com uma visão mais a longo prazo tiveram resultados bem semelhantes, colocando elas nas colocações centrais em relação as demais equipes.

A Figura 04, apresentado na sequência, ainda diz respeito a tomada de decisão com uma visão mais a curto ou longo prazo, entretanto ele foi montado utilizando todas a respostas dos membros das equipes estudadas.

Figura 4: Intertemporalidade (visão de curto ou longo prazo) no total das equipes



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observando a Figura 04, que nos mostra o total das respostas dadas por todos os membros das equipes, fica nítida uma tendência dos participantes das

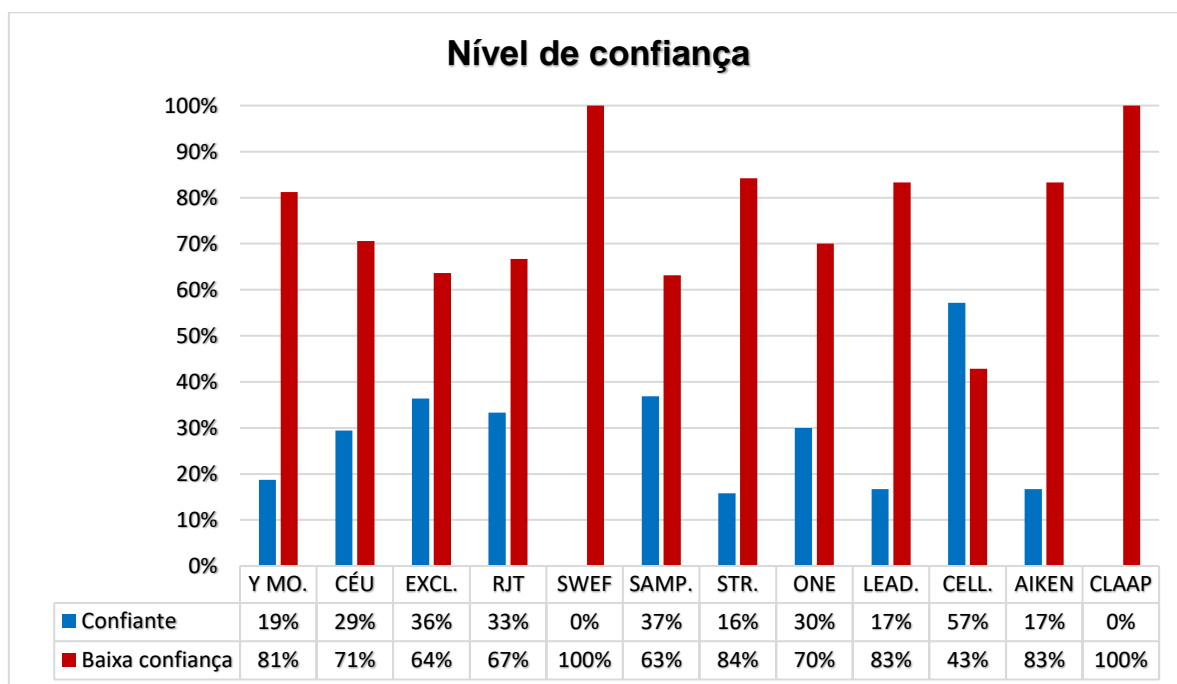
equipes optarem por decisões visando o curto prazo, sendo elas 59,78% visando o curto prazo em oposição a 40,22% visando o longo prazo.

Os dados apresentados pela Figura 04 vem no sentido de confirmar a tendência demonstrada na Figura 03, entretanto é interessante recordar que apesar de nove das doze equipes seguirem essa tendência de tomar decisões visando mais o curto prazo, também houveram três equipes que foram na contramão, tendo um perfil com mais propensão a tomar decisões com uma visão mais a longo prazo.

4.4 ANÁLISE DAS EQUIPES SEGUNDO A CONFIANÇA

Neste subtópico será apresentado os dados referentes a cada uma das equipes analisadas em relação a confiança na tomada de decisões, como pode ser visto na Figura 05 apresentado a seguir:

Figura 5: Nível de confiança por equipe



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao se observar a Figura 05, que contém as respostas de todos os membros das doze equipes no quesito de confiança, o primeiro ponto que se destaca é que todas as equipes apresentam uma baixa confiança em sua tomada de decisões, entretanto chama ainda mais a atenção o fato de que as

equipes SWEF e CLAAP apresentaram um índice de 100% de tendência a baixa confiança na sua tomada de decisão, segundo o questionário aplicado. Apesar disso obtiveram TIR's bem diferentes, sendo elas de 2,90% e 1,79% respectivamente, colocando essas equipes nas posições de quinto e decimo segundo lugar na comparação com as demais equipes.

Em contrapartida a todas as demais equipes que apresentaram níveis maiores de tendência a tomar decisões com baixa confiança, apenas uma equipe respondeu os questionários de forma contrária, a CELL., apresentando um índice de 57% de tendência a tomar decisões com confiança, e 43% de tendência a tomar decisões com baixa confiança. Entretanto a equipe conseguiu atingir uma TIR de apenas 2,04%, conferindo a eles a decima posição na comparação geral das equipes.

Na sequência pode-se observar também que dentre as onze equipes que demonstraram em seu perfil uma tendência a baixa confiança na tomada de decisão, duas equipes, a EXCL e a SAMP, foram as que tiveram esses resultados menos acentuados. Essas equipes apresentaram respectivamente, 36% e 37% de tendência a tomar decisões com confiança e, 64% e 63% de tendência a tomar decisões com baixa confiança. E as TIR's que essas equipes obtiveram foram de 3,75% e 2,86%, posicionando essas equipes em terceiro e sexto colocados na comparação geral.

A seguir podemos observar as equipes CÉU, RJT e ONE, que em seus perfis, em relação a confiança, apresentaram resultados também semelhantes e com confiança na tomada de decisão um pouco maior que boa parte das equipes. Essas equipes apresentaram uma tendência a tomar decisões com confiança de 29%, 33% e 30% respectivamente, e uma tendência de tomar decisões com baixa confiança de 71%, 37% e 70%. Quanto ao resultado atingido essas equipes obtiveram TIR's de 4,19%, 3,10% e 2,46%, conferindo a essas equipes posições bem variadas na comparação geral, posições essas que foram de segundo, quarto e oitavo colocados.

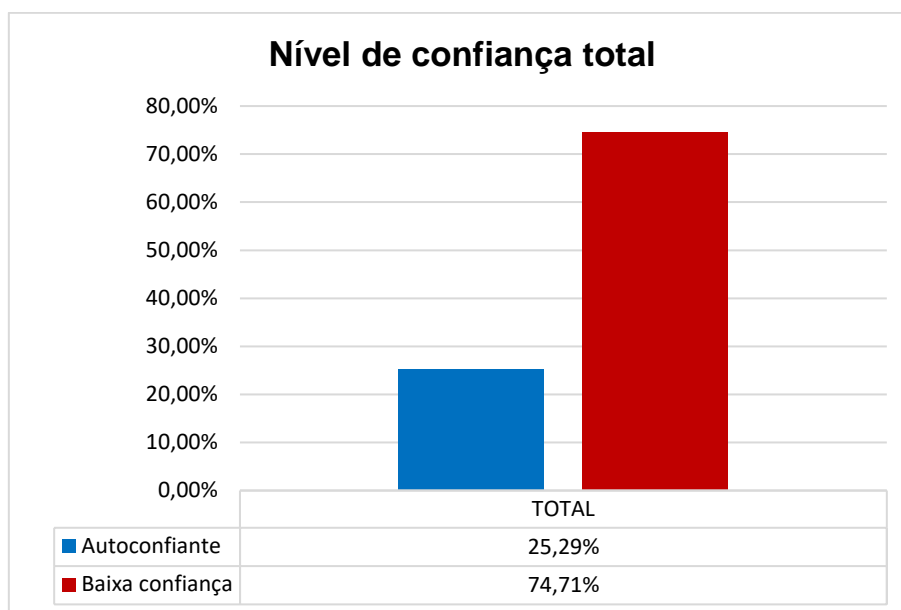
Na sequência é interessante também observar as equipes LEAD e AIKEN, que possuem um perfil igual no quesito da confiança. Ambas as equipes citadas possuem 83% de tendência de tomar as decisões com baixa confiança, e 17% de tendência de tomar as decisões com confiança. Essas equipes acabaram por

ter também resultados bem parecidos, com TIR's de 2,25% e 2,00%, colocando elas nas posições de nono e decimo primeiro no comparativo geral.

Pode-se ainda observar na Figura 05 as equipes Y MO. e STR, que partilham entre si índices semelhantes no que diz respeito a tendência de tomar decisões com confiança. Essas equipes apresentaram, respectivamente 81% e 83% de tendência a tomar decisões com baixa confiança e 19% e 17% de tendência de tomar decisões com confiança. Essas equipes alcançaram TIR's de 6,13% e 2,54%, fazendo com que essas equipes atingissem as posições de primeiro e sétimo lugar entre as demais equipes.

De modo geral no que diz respeito a tomada de decisões com confiança é possível observar uma serie de perfis um pouco diferente entre as equipes analisadas, entretanto a grande maioria apresentou perfis que demonstravam uma baixa confiança na tomada de decisões, sendo que apenas uma das equipes apresentou um perfil onde a tendência de tomar decisões com confiança era maior que a tendência de tomar decisões com baixa confiança. Ainda assim o resultado atingido por essa equipe, a CELL., não parece ter sido muito influenciado pela maior confiança, pois na comparação com as demais equipes ela ficou na decima posição.

A Figura 06, apresentado na sequência, ainda diz respeito a tomada de decisão com confiança ou com baixa confiança, entretanto ele foi montado utilizando todas a respostas dos membros das equipes estudadas.

Figura 6: Nível de confiança no total das equipes

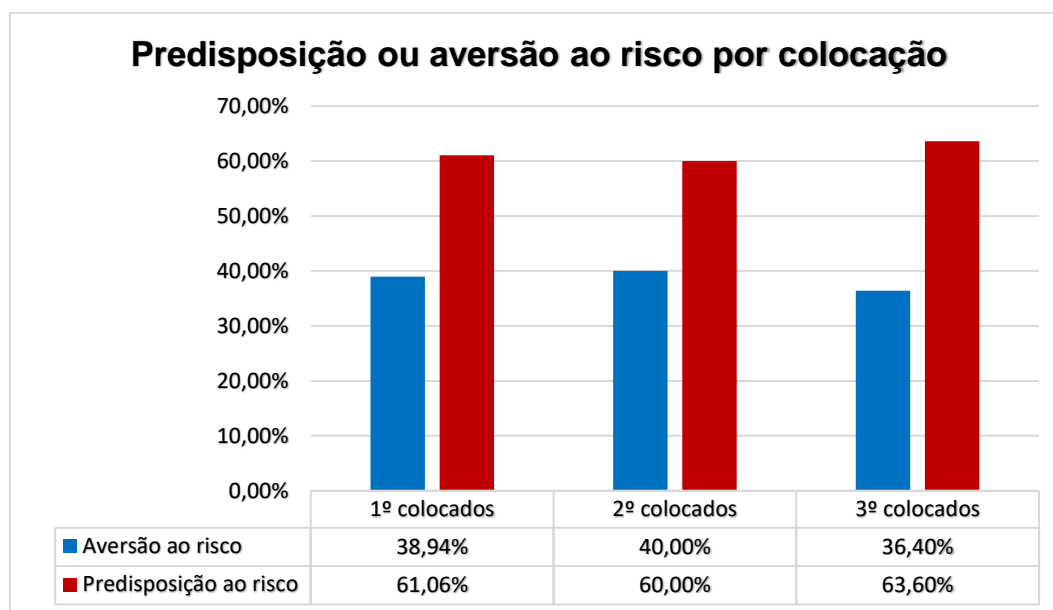
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A Figura 06 mostra o resultado das respostas obtidas pelas 12 equipes no sentido da confiança, onde as equipes deram mais respostas no sentido da baixa confiança na tomada de decisão. Pode-se observar então que 25,29% das respostas de todos os membros das equipes mostram uma tendência de tomar decisões com confiança, enquanto 74,71% das respostas mostram uma tendência de tomar decisões com baixa confiança.

A Figura 06 vem então confirmar o que já era possível de se perceber na Figura 05, onde onze das doze equipes demonstraram uma maior tendência de tomar decisões com baixa confiança, tendo inclusive duas equipes com um índice de 100% dessa mesma tendência.

4.5 ANALISE DOS PERFIS SEGUNDO AS COLOCAÇÕES OBTIDAS NOS SEMESTRES

Neste subtópico serão analisados os perfis das equipes considerando as colocações que elas obtiveram em seus respectivos semestres, ou seja, serão analisados em conjunto as equipes que obtiveram a primeira, segunda e terceira posição em cada um dos quatro semestres. Na Figura 07 a seguir podemos observar os resultados obtidos na questão do risco para cada uma das colocações.

Figura 7: Predisposição e aversão ao risco por colocação

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Como pode-se observar na Figura 07, que diz respeito do risco na tomada de decisão, as quatro equipes que obtiveram as a primeira posição nos quatro semestres, apresentaram um índice de 38,94% de tendência a tomar decisões com uma maior aversão ao risco, enquanto essas mesmas equipes apresentaram um índice de 61,06% de tendência de tomar decisões com maior predisposição ao risco.

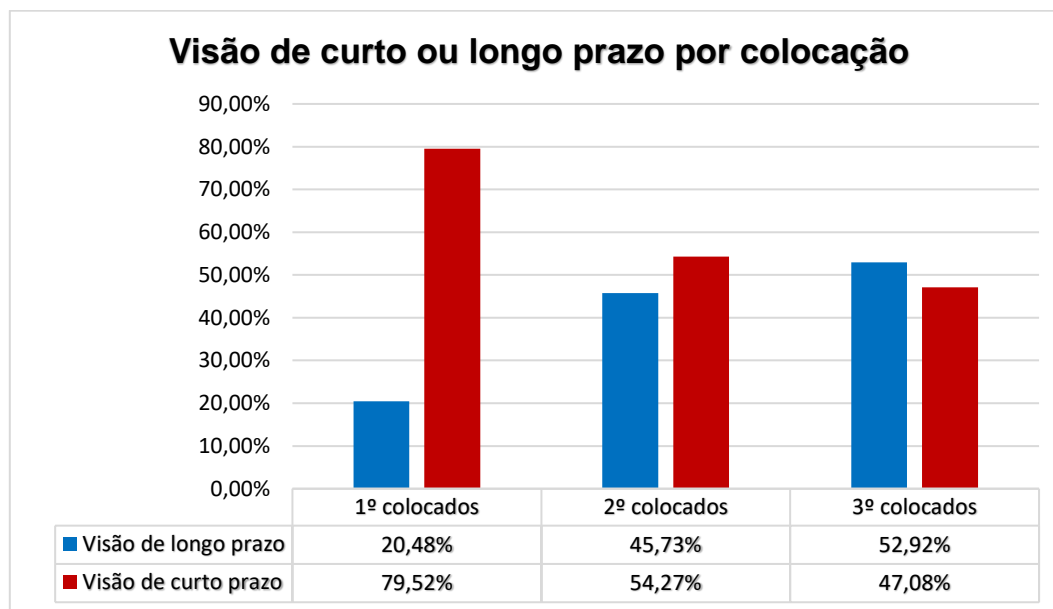
Ainda segundo a Figura 07, as equipes que obtiveram o segundo lugar nos quatro semestres analisados, no que diz respeito ao risco na tomada de decisão, apresentaram, no conjunto de suas respostas 40,00% de tendência a tomar decisões com uma maior aversão ao risco, e 60,00% de tendência a tomar decisões com uma maior predisposição ao risco.

Por fim a Figura 07 mostra, na questão do risco, que as equipes que obtiveram o terceiro lugar nos semestres analisados, apresentaram 36,40% de tendência a tomar decisões com uma maior aversão ao risco, e 63,60 de tendência de tomar decisões com uma maior aversão ao risco.

A Figura 07 mostra então que entre as equipes que obtiveram o primeiro, as que obtiveram o segundo e aquelas que ficaram com o terceiro lugar, existe uma variação muito pequena nos índices que dizem respeito a predisposição e a aversão ao risco na tomada de decisão, sendo que a maior variação encontrada tanto na questão da predisposição quanto na da aversão é de 3,60%.

Na Figura 08, apresentado a seguir, pode-se observar a questão da intertemporalidade no processo de tomada de decisão, em relação aos primeiras, segundas e terceiras posições dos quatro semestres analisados.

Figura 8: Visão de curto e longo prazo por colocação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na Figura 08 pode-se observar que na questão da intertemporalidade, as equipes que obtiveram as primeiras colocações nos semestres analisados responderam os questionários no sentido de ter uma maior tendência a tomar decisões visando o curto prazo, apresentando nesse sentido um índice de 79,52%, enquanto o índice que representa a tendência de tomar decisões visando mais o longo prazo foi de 20,48%.

Na Figura 08, podemos ainda observar o perfil das equipes, quanto a intertemporalidade, que obtiveram os segundos lugares nos quatro semestre. Neste sentido essas equipes apresentaram um índice de 54,27% de possuírem tendência a tomar decisões visando mais o curto prazo, enquanto o índice de possuir tendência a tomar decisões mais de longo prazo foi de 45,73%.

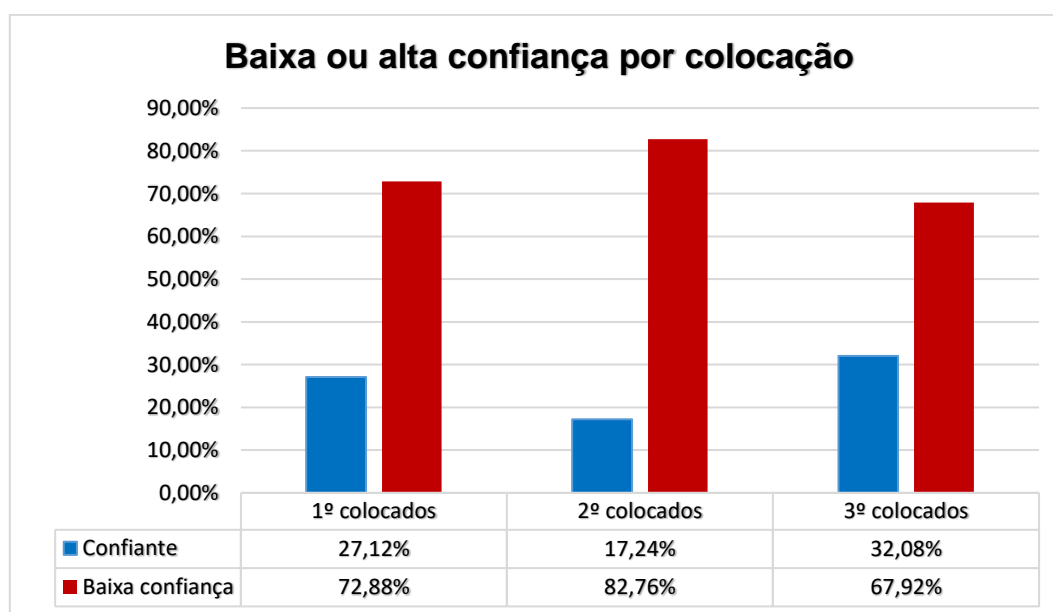
A Figura 08 apresenta também as equipes que obtiveram as terceiras colocações nos quatro semestres, quanto ao perfil na questão da intertemporalidade. As equipes que obtiveram a terceira colocação possuem no total de seus perfis um índice de 47,08% de tendência a tomar decisões visando

o curto prazo, e um índice de 52,92% de tendência a tomar decisões visando o longo prazo.

De forma geral a Figura 08 mostra que as equipes que obtiveram os primeiros lugares possuem, no conjunto das equipes, um perfil com um índice muito mais acentuado de tendência a tomar decisões com visão a curto prazo, enquanto as que obtiveram os segundos e terceiros lugares possuem perfis mais equilibrados. Destacando também que apenas as equipes que obtiveram os terceiros lugares possuem uma tendência a tomar decisões com visão de longo prazo maior que a tendência de tomar decisões curto prazo, isso no conjunto dos perfis das equipes.

A Figura 09, apresentado a seguir, pode-se observar a questão da confiança no processo de tomada de decisão, em relação aos primeiras, segundas e terceiras posições dos quatro semestres analisados.

Figura 9: Baixa ou alta confiança por colocação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observando a Figura 09, que trabalha com a questão da confiança, pode-se notar que as equipes que obtiveram os primeiros lugares ao longo dos quatro semestres responderam às perguntas no sentido de ter mais tendência a tomar as decisões com baixa confiança, apresentando índice nesse sentido de 72,88%, enquanto o índice de tendência a tomar decisões com confiança foi de 27,12%

Ainda segundo a Figura 09, observando as equipes que obtiveram as segundas posições nos quatro semestres apresentaram um índice de tomar decisões com baixa confiança de 82,76%, enquanto essas mesmas equipes tiveram um índice de 17,24% de tomar decisões com confiança.

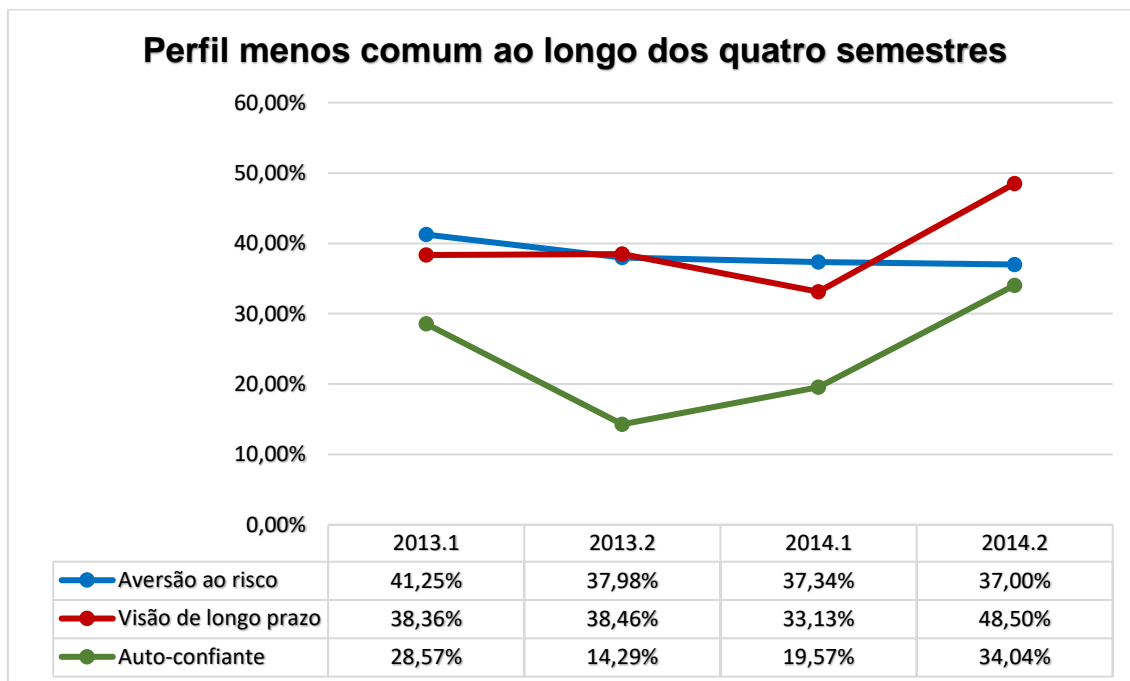
A Figura 09 apresenta também a questão da confiança em relação aos terceiros colocados entre os semestres estudados, essas equipes apresentaram um índice de 67,92% de tendência a tomar decisões com baixa confiança, enquanto o índice de tendência a tomar decisões com confiança dessas mesmas equipes foi de 32,08%.

Por fim a Figura 09 mostra que entre os primeiros, segundos e terceiros colocados, aqueles que apresentaram um índice de tendência a tomar decisões com baixa confiança mais acentuado foram os segundos colocados, isso no conjunto de seus perfis. Enquanto os primeiros e terceiros colocados apresentaram índices muito mais semelhantes no sentido da confiança, sendo que as equipes da terceira posição foram as que, no conjunto dos perfis, apresentaram o maior índice de confiança na tomada de decisão.

4.6 PERFIL MAIS E MENOS COMUM EM CADA UM DOS QUATRO SEMESTRES

Na Figura 10 apresentado a seguir será possível observar o perfil das equipes menos frequentes em relação ao risco, a intertemporalidade e a confiança, em cada um dos quatro semestres analisados, verificando também a variação máxima dos índices ao longo desse período.

Figura 10: Perfil menos comum entre as equipes ao longo dos quatro semestres



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao observar a Figura 10 quanto a questão do risco na tomada de decisão, percebe-se que ao longo dos quatro semestres analisados, as equipes demonstraram através de suas respostas uma menor tendência de aversão ao risco na tomada de decisão. Como pode-se observar tanto na linha do gráfico quanto na tabela com os dados, no semestre de 2013.1, o primeiro analisado, as equipes apresentaram uma tendência de 41,25% de tomar decisões avessas ao risco, dado esse que se alterou levemente no semestre de 2013.2, passando a ser de 37,98% e que se manteve relativamente estável ao longo dos dois semestres seguintes, 2014.1 e 2014.2, tendo índices respectivamente de 37,34% e 37,00%.

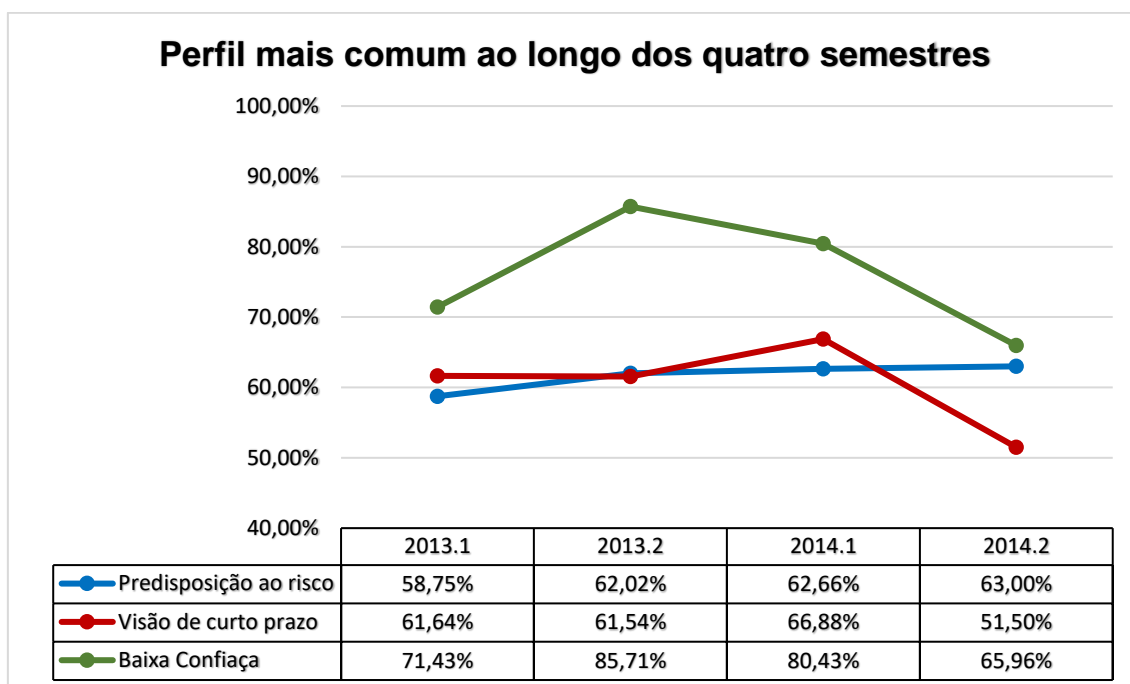
Ainda na Figura 10, mas na questão na intertemporalidade na tomada de decisão, observa-se que durante os quatro semestres os membros das equipes mantiveram, segundo os questionários, uma menor tendência de tomar as decisões visando o longo prazo. Tanto na tabela de dados, quanto na linha do gráfico percebe-se que nos semestres de 2013.1 e 2013.2 os membros das equipes mantiveram uma tendência de tomar decisões com uma visão a longo prazo muito parecidas, com índices de 38,36% e 38,46% respectivamente, já no

semestre seguinte, o 2014.1, esse índice apresentou uma queda para 33,13% e no último semestre analisado ele apresentou uma considerável alta, atingindo 48,50%, sendo esse o maior índice entre os quatro semestres que foram analisados.

Já observando a Figura 10 no sentido da confiança na tomada de decisão, percebe-se que ao longo dos quatro semestres analisados a tendência menos comum foi aquela de tomar decisões com confiança. Tanto a linha do gráfico quanto a tabela de dados mostram que, já no semestre de 2013.1 observa-se um índice de 28,57% de tendência a tomar decisões com confiança, esse índice baixou ainda mais no semestre 2013.2, chegando a 14,29%, logo depois teve um leve aumento, ficando em 19,57% no semestre 2014.1, e por fim esse mesmo índice atingiu seu ponto mais alto no semestre 2014.2, com 34,04% de tendência de tomar decisões com confiança.

Na Figura 10 foi possível verificar que na questão da aversão ao risco, a variação existente entre os quatro semestres foi pequena, onde o maior dos índices foi de 41,25% e o menor deles foi de 37,00%, resultando em uma variação máxima de 4,25% entre os semestres. Já na questão da intertemporalidade a variação foi um pouco maior, pois o maior dos índices foi 48,50%, enquanto o menor deles foi de 33,13%, apresentando assim uma variação máxima de 15,37% nos semestres. E por fim, na questão da confiança foi onde a maior das variações ocorreu, pois, o maior dos índices foi de 34,04%, enquanto o menor dos índices foi de 14,29%, o que resultou em uma variação máxima de 19,75% entre os semestres.

Já na Figura 11 apresentado a seguir será possível observar o perfil das equipes mais frequentes em relação ao risco, a intertemporalidade e a confiança, em cada um dos quatro semestres analisados, permitindo também fazer a verificação das variações máxima entre esses semestres.

Figura 11: Perfil mais comum entre as equipes ao longo dos quatro semestres

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observando a Figura 11 no que diz respeito ao risco na tomada de decisão, pode-se perceber que as equipes dentro de cada semestre, através de suas respostas aos questionários, apresentaram uma maior tendência a tomar decisões com maior predisposição ao risco. Olhando tanto a linha do gráfico quanto a tabela de dados, pode-se perceber que já no semestre 2013.1 58,75% das respostas foram no sentido da maior predisposição ao risco na tomada de decisões, esse número subiu levemente no semestre 2013.2, indo para 62,02%, continuando estável nos semestres seguintes, 2014.1 e 2014.2, com índices de 62,66% e 63,00%.

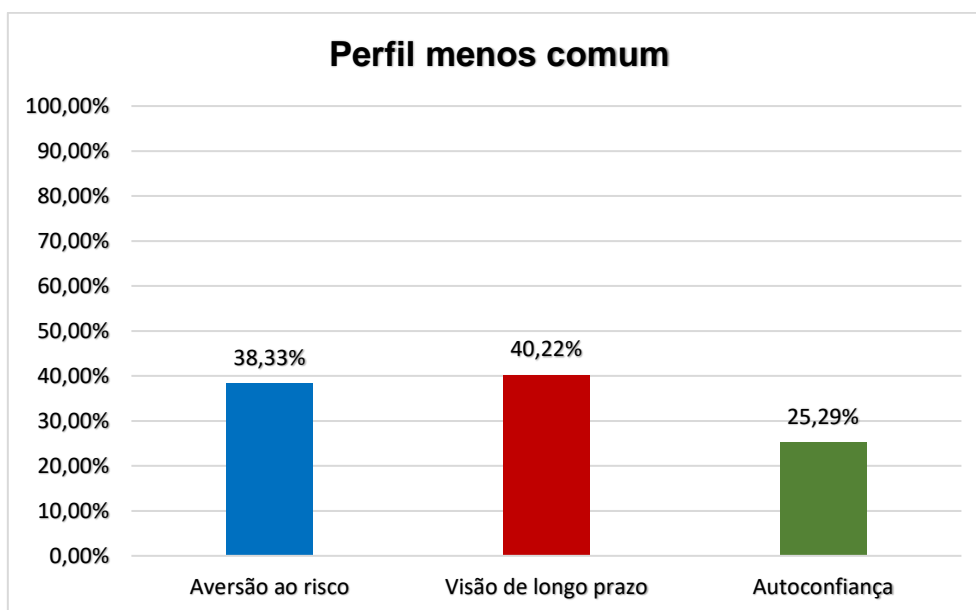
Já no que diz respeito a intertemporalidade no momento da tomada de decisão, segundo a Figura 11, as equipes se mantiveram com uma tendência de tomar as decisões com uma visão mais ao curto prazo. Observando a tabela com os dados e as linhas do gráfico pode-se perceber que no semestre 2013.1 a tendência era de 61,64% de tomar decisões visando o curto prazo, índice esse que permaneceu muito semelhante ao do semestre seguinte, 2013.2, que foi de 61,54%. Já no semestre 2014.1 o índice subiu um pouco, indo para 66,88% e caiu para o valor mais baixo entre todos os semestres no 2014.2, chegando ao valor de 51,50%.

Ainda segundo a Figura 11, mas na questão na confiança na tomada de decisão, as equipes se mantiveram ao longo dos quatro semestres com uma maior tendência a tomar decisões com baixa confiança. Olhando a linha do gráfico assim como a tabela contendo os dados é possível observar que já no semestre de 2013.1 as equipes apresentavam um índice de 71,43% de tendência a tomar decisões com baixa confiança, índice esse que foi até seu ponto mais alto no semestre 2013.2, apresentando um valor de 85,71%. No semestre 2014.1 o índice apresentou um valor um pouco menor que o do semestre anterior, com um valor de 80,43%, mas o menor valor desse índice apareceu no semestre 2014.2, onde teve um valor de 65,96% de tendência a tomar decisões com baixa confiança.

Analisando a Figura 11 quanto a questão da aversão ao risco, pode-se perceber que a variação existente entre os quatro semestres foi pequena, pois no caso o maior dos índices apresentados foi de 63,00%, enquanto o menor foi de 58,75%, tendo então uma variação máxima entre os semestres de 4,25%. Já na questão da intertemporalidade, o maior dos índices encontrado foi de 66,88%, enquanto o menor foi de 51,50%, tendo então uma variação máxima de 15,38%. Por fim na questão da confiança, o maior dos índices foi de 85,71%, enquanto o menor foi de 65,96%, tendo então uma variação máxima de 19,75%, sendo essa a maior das três variações.

4.7 PERFIL MAIS E MENOS COMUM NO TOTAL DOS SEMESTRES

Neste subtópico serão apresentados os perfis mais e menos comuns, mediante as questões de risco, intertemporalidade e confiança, tendo em consideração o perfil de todos os membros das equipes analisadas. Sendo que na Figura 12 a seguir pode-se primeiramente observar os perfis menos comuns:

Figura 12: Perfil menos comum entre todas as equipes analisadas

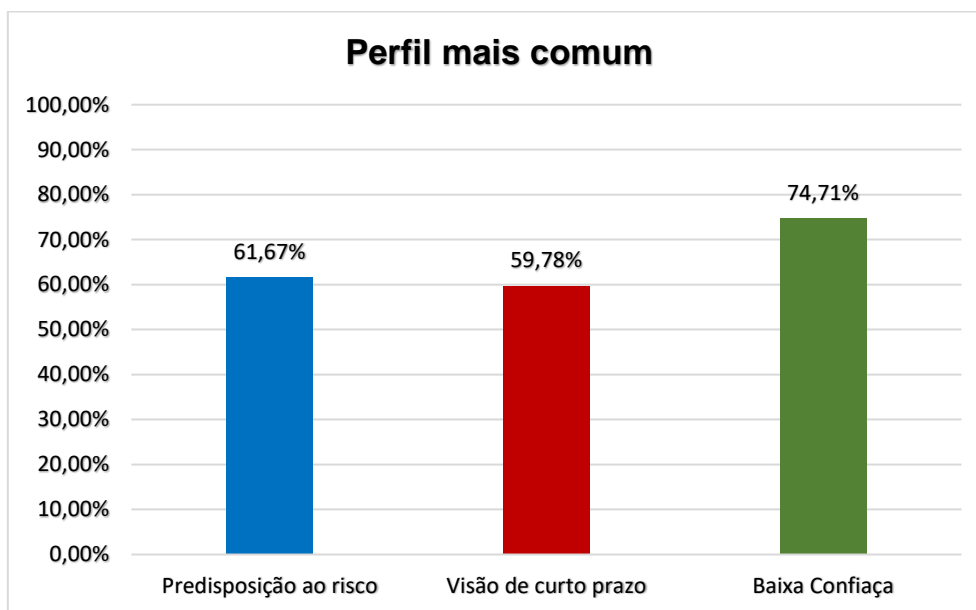
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A Figura 12 demonstra primeiramente que, considerando o risco na tomada de decisão as equipes analisadas apresentaram em seu conjunto, segundo as respostas dadas nos questionários, um índice de 38,33% de tendência a tomar decisões com mais aversão ao risco.

O mesmo gráfico ainda traz, na questão da intertemporalidade, que as equipes analisadas apresentaram um índice de 40,22% de tendência a tomar decisões com uma visão mais a longo prazo e um índice de 25,29% de tendência a tomar decisões com confiança.

Então no conjunto de todos os perfis analisados o perfil que se apresenta menos comum é aquele que demonstra maior aversão ao risco, uma visão mais ao a longo prazo e uma maior confiança, com índices de 38,33%, 40,22% e 25,29%.

Já a Figura 13 apresentada seguir, demonstra o perfil mais comum no conjunto de todos os membros das equipes, tendo em consideração as mesmas questões de risco, intertemporalidade e confiança:

Figura 13: Perfil mais comum entre todas as equipes analisadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A Figura 13 mostra em primeiro lugar que, levando em consideração o risco envolvido na tomada de decisões, as equipes, segundo as respostas dos questionários, apresentaram um índice de 61,67% de tendência a tomar decisões com uma maior predisposição ao risco.

Ainda segundo a Figura 13, na questão da intertemporalidade, as equipes apresentaram no seu conjunto um índice de 59,78% de tendência a tomar decisões com uma visão mais a curto prazo, enquanto na questão da confiança o índice encontrado foi de 74,71% de tendência a tomar decisões com baixa confiança.

Então no conjunto de todos os perfis analisados o perfil que se apresenta mais comum é aquele que demonstra maior predisposição ao risco, uma visão mais ao a curto prazo e baixa confiança, com índices respectivamente de 61,67%, 59,78% e 74,71%.

4.8 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Neste capítulo foi realizada a análise dos gráficos gerados a partir dos dados que foram coletados e categorizados, verificando primeiramente as

questões de risco, intertemporalidade e confiança em todas as equipes estudadas.

Na sequência foi observado também os perfis das equipes em relação a suas colocações nos respectivos semestres, assim como em relação a cada um dos quatro semestres analisados. E por fim foi feito uma análise utilizando todos os perfis dos membros das equipes, onde foi possível identificar os perfis mais e menos comuns entre os membros.

Então através desse capítulo foi possível cumprir o último dos objetivos específicos, que é relacionar perfis de cada grupo gestor com o desempenho econômico observado de suas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Goldschmidt (1977) levanta a questão de que empresas simuladas permitem a realização de análises e verificação das consequências das tomadas de decisão sem consequências reais, e isso é o que permitiu a realização do presente estudo. Caso não existisse o ambiente controlado do simulador não seria possível coletar os dados de empresas competindo em igualdade, assim como não seria possível verificar claramente os resultados econômicos e por fim seria muito difícil obter os dados dos perfis dos gestores das empresas.

Então através do simulador de empresas foi possível realizar o estudo e alcançar os objetivos específicos de discorrer sobre o processo de tomada de decisão em ambiente real e simulado, categorizar os perfis psicológicos dos grupos gestores e relacionar perfis de cada grupo gestor com o desempenho econômico observado de suas empresas, sendo esses objetivos cumpridos ao longo dos capítulos do trabalho.

Foi também possível cumprir com o objetivo geral do trabalho, que é identificar o perfil de decisão predominante de estudantes de graduação em administração acerca de tomadas de decisão relacionada a risco, intertemporalidade e confiança em ambiente de simulado, perfil esse que foi identificado nos membros das equipes através de um questionário baseado em um utilizado por Kahneman e Tversky (1979).

Sendo que o perfil predominante encontrado nas equipes analisadas através deste estudo foi de indivíduos com mais tendência a tomar decisões com maior predisposição ao risco, ter visão de mais curto prazo e baixa confiança.

Pode-se também ressaltar que a principal limitação do estudo é o fato de que a análise levou em conta todos os perfis dos membros das equipes analisadas, entretanto durante o simulador pode ocorrer de algum membro ter se destacado como líder e ter tomado mais responsabilidade quanto as decisões para ele, desse modo os resultados alcançados pela equipe podem ter mais relação com o perfil apenas desse indivíduo, do que com o perfil do grupo como um todo.

Por fim, fica como sugestão estudos futuros com o mesmo enfoque, para que seja possível cada vez mais conhecer os perfis dos indivíduos em relação ao risco, a intertemporalidade e a confiança, além de verificar também o quanto esses fatores afetam a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. **Essence of decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. New York, HarperCollins, 1971.
- ARAUJO, S. C. **Métodos de Pesquisa**. Brasília: UCB, 2000.
- AUDLINGER, G. R. **Business game: play one**. Havard Business Review, 1958.
- BAPTISTA, S. G.; CUNHA, M. B. **Estudo de Usuários: visão global dos métodos de coleta de dados**. Brasília: UNB, 2007.
- BERTO, M. A.; NAKAO, S. H. **Aspectos do modelo de simulação de resultados na abordagem do GECON**, Trabalho apresentado no Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, 1999.
- BERTO, A. R. **Jogos de Empresas: Avaliação da cognição em relação ao processo de tomada de decisão e formação de estratégia**. Convibra, 2004.
- FILHO, E. B.; ALBUQUERQUE, A. **Atitudes tomadas durante um jogo de empresas e seu impacto na tomada de decisão: estudo de caso aplicado em uma turma de contabilidade**. ENEPQ. Curitiba, 2009.
- CAMPOS, M. C. R. **A importância do jogo na Aprendizagem**. Psicopedagogia online. Educação & Saúde Mental, 2005.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- CHOU, S.R.; HUANG, G.L.; HSU, H.L. **Investor attitudes and behavior towards inherent risk and potential returns in financial products**. International Research Journal of Finance and Economics, 2010.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **A garbage can model of organizational choice**. Administrative Science Quarterly, v. 17, 1972.
- DAFT, R. L. **Cultura organizacional e valores éticos**. In.: Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- ELGOOD, C. **Manual de jogos de treinamento**. São Paulo: Siamar, 1987.
- FERNANDES, M. I. **Criação de um instrumento de avaliação de desempenho na associação catarinense de medicina**. UFSC, Florianópolis, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, H. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILGEOUS, V.; D'CRUZ, M. **A study of business and management games**. Management Development Review, 1996.

GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOLDSCHMIDT, P. C. **Simulação e jogo de empresas**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 1977.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GRINBLATT, M.; KELOHARJU, M.; LINNAINMAA, J.T. **IQ, trading behavior and performance**. Journal of Financial Economics, 2012.

GUETZKOW, H. **Simulation in social science: readings**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1962.

HAYES, J.; ALLISON, C.W. **Cognitive style and its relevance for management practice**. British Journal of Management, vol. 5, 1994.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect theory: an analysis of decision under risk**. Econometrica, V. 47, 1979.

KAHNEMAN, D.; SMITH, V. **Foundations of behavioral and experimental economics**. The Royal Swedish Academy of Sciences Working paper. Stockholm, Sweden, 2002.

KIRTON, M. J. **Adaptors and innovators: a description and measure**. Journal of Applied Psychology, Vol. 61, 1976.

KOPITTKE, B. H. **Jogos de empresas: novos desenvolvimentos**. Florianópolis; UFSC, 1992.

LAINEMA, T.; NURMI, S. **Applying an authentic, dynamic learning environment in real world business**. Computers and Education, v. 47, 2006.

LOUSADA M.; VALENTIM, M. L. P. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. Perspectiva em ciências da Informação. V. 16, 2011.

MARCH, J.; SIMON, H. **A teoria do equilíbrio da organização**. In: Etzioni, Amitai. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1975.

MARTINELLI, D. P. **A utilização de jogos de empresas no ensino da administração**. São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1987.

MARTINELLI, D. P. **Os jogos de empresas na formação de administradores: uma visão crítica**. Belo Horizonte: ENANPAD, 1988.

MENDES, J. B. **Utilização de jogos de empresas no ensino de contabilidade – uma experiência no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia**. Belo Horizonte, Contab, 2000.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. **The structure of ‘unstructured’ decision processes**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, n. 21, 1976.

MOREIRA B. C. M. **Aversão ao risco em crianças: um estudo experimental**. **Dissertação de Pós-Graduação**. Florianópolis, UFSC, 2008.

NETO, P. L. O. C. **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo, 2007.

ROBBINS, S. P.; DECENZO D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROCHA, L. A. G. **Jogos de empresa: desenvolvimento de um modelo para a aplicação no ensino de custos industriais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis; UFSC, 1997.

ROGERS, P.; BLENKO, M. **De quem é o D? Papéis de decisão claros acentuam o desempenho organizacional**. Revista Harvard Business Review, 2006.

ROSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **O lugar da arquivística na gestão da informação. Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

ROTTER, J. B. **Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement**. Journal of Consulting and Clinical Psychology 43, 1975.

RUBLE, T. L.; SILVERMAN, M. I. **Effects of cognitive styles on responses in basket simulation**. Developments in Business Simulation & Experiential Exercises, Vol. 17, 1990.

SANTOS, R. **Jogos de Empresas Aplicados ao Processo de Ensino e Aprendizagem de Contabilidade**. São Paulo, Rev. Contab., 2003.

SAUAIA, A. C. A. **Jogos de empresas: tecnologia e aplicação**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, FEA/USP. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial**. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, FEA-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1947.

SIMON, H. A. **Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting**. New York: John Wiley and Sons, 1957.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1972.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TANABE, M. **Jogos de empresas**. Dissertação (Mestrado), Departamento de Administração, FEA-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. **Judgment under uncertainty: Heuristics and biases**. Science, 185. 1974.

VICENTE, P. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Makron, 2001.